

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**VANESSA MEDEIROS ESMERALDINO**

**DIAGNÓSTICO E PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO  
EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA  
ALFA INFORMÁTICA LTDA**

**FLORIANÓPOLIS**

**2003**

**VANESSA MEDEIROS ESMERALDINO**

**DIAGNÓSTICO E PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO  
EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ALFA  
INFORMÁTICA LTDA**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Geral.

Professor Orientador: Luís Moretto Neto

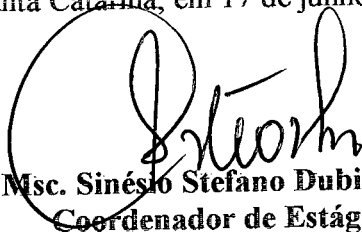
**FLORIANÓPOLIS**

2003

**VANESSA MEDEIROS ESMERALDINO**


## **DIAGNÓSTICO E PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ALFA INFORMÁTICA LTDA**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 17 de junho de 2003.



**Prof. Msc. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski**  
**Coordenador de Estágios**

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



**Prof. Msc. Luís Moretto Neto**  
**Orientador**



**Prof. Msc. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski**  
**Membro**



**Prof. Msc. Liane Carly Hermes Zanella**  
**Membro**

Agradeço ao professor Luís Moretto Neto que de forma construtiva deu suporte, apoio e orientação para a consecução deste trabalho.

Aos sócios e colaboradores da Alfa pela oportunidade e por acreditarem no meu projeto. Aos meus companheiros de trabalho, Marcelo Palma Pelegrinelli e Diego Zen Rosauro, que tiveram fundamental importância para a consecução deste. À Ação Júnior, por ter me escolhido para a realização da mesma e por ter sido fonte de grande aprendizado durante a minha vida acadêmica.

Aos meus pais e a minha irmã que sempre tiveram do meu lado e acreditaram no meu futuro.

Às minhas amigas, Ana Paula Eckel, Bianca, Elaine, Márcia Aguirre e Márcia Arroyo que sempre foram minhas companheiras nos momentos de alegria e de tristeza.

Aos professores Edinice Mei Silva, Sinésio Stefano Dubiela Ostroski e Liane Carly Hermes Zanella por confiarem na minha capacidade e me darem a oportunidade de poder demonstra-la.

A todas as pessoas que de forma direta ou indireta participaram do meu caminho e do meu crescimento acadêmico e pessoal.

E principalmente, ao criador de tudo e de todos, DEUS.

““Administrar é rever a empresa a cada momento”, os líderes precisam entender que eles próprios precisam ser revistos a cada dia, a cada mudança da economia, a cada guinada do mercado”  
(Saviani, 1994, p. 89)

## RESUMO

ESMERALDINO, Vanessa Medeiros. **Diagnóstico e proposta de reestruturação empresarial**: um estudo de caso na empresa Alfa informática LTDA. 2003. (118 f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

O presente trabalho de conclusão de curso tem como objetivo principal verificar a prática administrativa adotada na Alfa Informática e quais são as possíveis mudanças que podem ser sugeridas para aumentar a produtividade da mesma. A Alfa foi fundada em 1992, sendo composta por dois sócios - fundadores. Atualmente emprega vinte sete colaboradores e desenvolve serviços de assistência técnica de computadores e impressoras, recondicionamento de cartuchos e comercialização de equipamentos (computadores), periféricos (impressoras, mouse e teclado) e suprimentos (papéis, cartuchos e etiquetas). O tema foi escolhido por ser de interesse da acadêmica observar como a teoria aprendida em sala de aula pode ser utilizada numa organização de pequeno porte. Esta pesquisa é de caráter exploratório, descritivo, sendo caracterizado por ser um estudo de caso aplicado e uma pesquisa de campo, foram utilizados investigação documental e bibliográfico. As áreas abordadas neste trabalho foram estrutura gerencial; gestão de pessoas (recrutamento, seleção, desenvolvimento pessoal, remuneração, avaliação de desempenho); gestão de recursos materiais (estoques, compras, produtos e serviços); gestão de recursos financeiros (contas a pagar e a receber, fluxo de caixa); relações com o mercado (clientes, fornecedores, parcerias, propaganda) e locais de trabalho (*layout*). Em um primeiro momento foi realizado um diagnóstico destas áreas e posteriormente foram elaboradas propostas para auxiliar numa forma mais apropriada de gestão. Visto que pode-se perceber que a empresa é administrada de modo informal, não apresenta um foco definido, o estilo gerencial é centralizador, ocorrendo sobrecarga de atividades em vários colaboradores. Dessa maneira, precisa de algumas transformações de modo a alcançar uma maior eficácia e eficiência nos seus processos.

Palavras-chave: diagnóstico, análise empresarial, gestão.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
1.1 Caracterização da organização	8
1.2 Problema da pesquisa	8
1.3 Objetivos	9
1.3.1 Objetivo geral	9
1.3.2 Objetivos específicos	9
1.4 Justificativa	9
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>12</b>
2.1 A necessidade de conhecer melhor a empresa	12
2.2 Porte e estrutura organizacional	13
2.3 Gestão de pessoas	17
2.4 Gestão de recursos materiais	22
2.5 Gestão de recursos financeiros	29
2.6 Relações com o mercado	34
2.7 O local de trabalho	38
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>43</b>
3.1 Tipo e procedimento metodológico	43
3.2 Técnicas de coleta de dados	45
3.3 Análise dos dados	47
<b>4 DIAGNÓSTICO</b>	<b>49</b>
4.1 Histórico	50
4.2 Tamanho e estrutura organizacional	50
4.3 Gestão de pessoas	51
4.3.1 Atividades dos principais colaboradores	53
4.3.2 Seleção de pessoal	54
4.4 Gestão de recursos materiais	56
4.4.1 Produtos e serviços	56
4.4.2 Assistência Técnica	59
4.4.3 Estoque	61
4.5 Gestão financeira	63
4.6 Relações com o mercado	65
4.6.1 Atendimento ao cliente	65
4.6.2 Fornecedores	66
4.6.3 Parcerias	66
4.6.4 Propaganda	68
4.7 Local de trabalho	68
4.7.1 O ambiente da loja	70
<b>5 ANÁLISE</b>	<b>73</b>

5.1 Gerência administrativa.....	73
5.2 Gestão de pessoas .....	76
5.3 Gestão de recursos materiais .....	78
5.4 Gestão financeira.....	79
5.5 Relações com o mercado .....	80
5.6 Locais de trabalho .....	81
6 PROGNÓSTICO.....	82
6.1 Planejamento estratégico .....	84
6.2 Descrição de cargos .....	87
6.3 Seleção de pessoal .....	89
6.4 Desenvolvimento de pessoal .....	91
6.5 Motivação .....	92
6.6 Comunicação .....	95
6.7 Gestão de estoques.....	97
6.8 Administração do fluxo de caixa.....	98
6.9 Gerência de preços .....	99
6.10 Estratégia de marketing .....	101
6.11 Locais de trabalho .....	103
6.12 Resumo dos problemas e soluções propostas.....	105
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	109
7.1 Conclusões .....	109
7.2 Limitações e recomendações .....	111
REFERÊNCIAS.....	113
ANEXOS .....	116



## **1 INTRODUÇÃO**

### **1.1 Caracterização da organização**

O presente trabalho foi desenvolvido na “Alfa Informática LTDA.”, empresa que trabalha no ramo de informática, desenvolvendo serviços de recondicionamento de cartuchos e impressoras, assistência técnica e comercializando equipamentos, como suprimentos, periféricos e sistemas.

A organização foi fundada em 1992, sendo composta por dois sócios fundadores, os quais são responsáveis pela parte gerencial da mesma.

Utilizou-se um nome fictício para a denominação da empresa em estudo, bem como dos seus sócios, colaboradores e localização da companhia, afim de resguardar a identidade dos mesmos.

### **1.2 Problema da pesquisa**

Muitas empresas começam muito pequenas e possuem uma estrutura simples e de fácil administração. Entretanto, com o passar do tempo acabam se desenvolvendo e os problemas de ordem operacionais e gerenciais começam a prejudicar o processo, diminuindo a produtividade e as chances dessa se tornar uma organização de grande sucesso.

Dessa maneira, é necessário que o empreendimento passe por algumas transformações a fim de que possa estabelecer novos procedimentos e práticas de gestões, buscando aumentar a eficácia e eficiência de seus processos, atividades e funções.

Assim surgiu o problema de pesquisa que deu origem a esse trabalho, que procurou verificar:

Quais são e como ocorrem os procedimentos e práticas adotados na companhia e quais são as mudanças que podem ser propostas de modo que aumente a produtividade da mesma?

### **1.3 Objetivos**

#### *1.3.1 Objetivo geral*

- Diagnosticar e propor mudanças gerenciais para a empresa Alfa.

#### *1.3.2 Objetivos específicos*

- Identificar os problemas existentes na empresa.
- Analisar os problemas.
- Propor possíveis soluções e melhorias para os problemas encontrados.

### **1.4 Justificativa**

Considerando o atual cenário da globalização, mais do que nunca é fundamental que o administrador tenha um bom conhecimento à respeito das organizações. Estar ciente sobre os processos, pontos fortes e fracos que possam existir se tornou um fator decisivo para a sobrevivência e sucesso das empresas.

O trabalho compreende uma análise da situação atual da “Alfa Informática LTDA.” e possui como finalidade propor ações para uma melhor gestão de pessoas, dos recursos materiais, financeiros, relações com o mercado e *layout* com o objetivo de contribuir para o seu crescimento e consolidação no mercado da cidade de Florianópolis.

A consecução deste projeto foi de grande importância pois possibilitou a acadêmica um maior conhecimento a respeito da administração de um empreendimento, visto que nesta etapa de conclusão de curso pode acompanhar os problemas por quais passam uma empresa em desenvolvimento, além disso, também realizou propostas a fim de modificar e minimizar esses problemas. Podendo verificar o quanto o curso de administração é útil na gestão de uma companhia e como muitos gestores não possuem conhecimento disto, fazendo com que muitas organizações sejam administradas na informalidade e sujeitas a riscos desnecessários.

Além disso, outro fator foi o desenvolvimento das habilidades necessárias para a formação do administrador, como coloca o Conselho Regional do Estado de São Paulo (CRASP) atualmente o administrador precisa ter: uma visão global aliada ao conhecimento médio de alguns campos; conhecimento de que é necessário estar em constante aperfeiçoamento e atualização; criatividade; poder de convencimento e coesão; capacidade de resistências a pressões e até mesmo intuição. No decorrer deste trabalho a pesquisadora necessitou desenvolver a maioria das características citadas, uma vez que, teve que obter uma visão global da companhia, para posteriormente poder aprofundá-los, podendo perceber que uma organização é um todo formado de partes e para que o todo obtenha sucesso é necessário que as partes estejam em perfeita sintonia e se desenvolvendo em consonância. Também foi possível constatar que as empresas têm que buscar constantemente uma melhor forma de gestão e para isso é necessário que o administrador se atualize sempre. Pode-se desenvolver igualmente as habilidades de coesão, criatividade, poder de convencimento, capacidade de

resistências a pressões e intuição, pois teve que entrevistar pessoas que em muitas vezes demonstravam resistência em relatar o que realmente acontecia dentro da companhia, por estarem receosas sobre as possíveis mudanças que poderiam modificar a situação estável a que já estavam acostumadas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A necessidade de conhecer melhor a empresa

Devido ao avanço dos computadores e da tecnologia da informação, inúmeras mudanças ocorreram a partir do começo da década de noventa, tanto nos ambientes social e econômico, bem como nas estratégias, na estrutura e na gerência das empresas.

Como coloca Daft (2002) a partir deste período as organizações começam a trabalhar num ambiente instável e com muita competição, no qual existem muitos fornecedores e os clientes possuem muitas opções para escolher, por isso, os gerentes precisam se preocupar com o ambiente externo. Este é descrito pelo autor como todos os elementos que existem fora dos limites da empresa e que possuem o poder de afetá-la como um todo ou parte da mesma.

Dessa maneira, o ambiente externo é definido não apenas pelos clientes diretos, mas também por todos os grupos de interesse de uma organização, como por exemplo os órgãos do governo, os fornecedores, os concorrentes e a comunidade em geral. De acordo com Chiavenato (1994, p. 103) é deste “que surgem as oportunidades e vantagens que a empresa precisa aproveitar, as ameaças e coações que a empresa precisa enfrentar ou neutralizar e as contingências que a empresa não pode prever mas que deve atender”.

Dessa maneira Chiavenato (1994, p. 103) descreve que as empresas:

vivem dentro de um complexo contexto caracterizado por mudanças e por uma multiplicidade de forças diferentes e seu funcionamento tem um caráter eminentemente relativista e circunstancial. O estudo da administração das empresas precisa considerar tanto as variáveis *endógenas*- situadas dentro da empresa (tais como estrutura e comportamento organizacional, as tarefas, as pessoas, as tecnologias utilizadas, os objetivos empresariais etc.) – como as *variáveis exógenas*- situadas no ambiente que envolve externamente a empresa (tais como a sociedade onde está inserida, as demais empresas e organizações das quais depende para funcionar, como os fornecedores de recursos, os clientes e consumidores, os concorrentes com os quais luta incessantemente, as organizações reguladoras que lhe impõem uma série de restrições e obstáculos).

Daft (2002, p. 13) concorda colocando que “a organização deve encontrar e obter recursos, interpretar e agir nas mudanças do ambiente, dar destino aos produtos e controlar e coordenar as atividades internas em face das perturbações ambientais e das incertezas”.

De acordo com Chiavenato (1994, p. 67) que ressalta “a *empresa* é um tipo de empreendimento social através do qual se reúnem recursos variados para atingir determinados objetivos”. Recursos esses como pessoas, finanças e material.

Esses encontram-se interligados dentro de uma companhia, sendo que as decisões tomadas a respeito desses estão diretamente relacionados com a estrutura organizacional vigente dentro da mesma.

2.2 Porte e estrutura organizacional

As organizações podem ser divididas em pequenas, médias e grandes. A maneira de classificar varia em relação a cada autor. Para este trabalho será utilizado a classificação do Sebrae, que utiliza o número de empregados como forma de mensuração. A seguir será apresentado uma tabela com essas informações:

Quadro 1: Tamanho das empresas

Indústria	Nº de empregados
Micro	1 a 19
Pequena	20 a 99
Média	100 a 499
Grande	Acima de 500
Comércio e Serviços	
Micro	1 a 9
Pequena	10 a 49
Média	50 a 99
Grande	Acima de 100

Fonte: Sebrae (apud Dolabela, 1999, p. 133)

Porém não será apenas o tamanho da empresa que será considerado no momento da tomada da decisão, uma vez que a forma como a mesma está dividida tem um papel mais fundamental nesse processo.

Considerando este fator é importante ressaltar, que entre as diversas mudanças que aconteceram nas empresas para que as mesmas pudessem se adaptar as turbulências

externas está a modificação na estrutura organizacional. Segundo Chiavenato (1994, p. 228) “a *estrutura organizacional* representa o meio, maneira pela qual a empresa se organiza internamente para alcançar seus objetivos através de uma *estratégia empresarial* adequada”.

No entanto, Daft (2002) coloca que existe uma grande dificuldade em visualizar a estrutura organizacional de uma empresa, pois apesar de poder observar as pessoas se dedicando a suas atividades, a maneira mais representativa da estrutura adotada é feita através de organogramas. Uma vez que este mostra várias partes de uma empresa, como estão inter-relacionadas e como cada cargo e departamento se encaixam no todo.

A estrutura adotada por uma organização está diretamente relacionada com os seus objetivos, dessa maneira a empresa pode optar por uma estrutura voltada para “a eficiência, que enfatiza a comunicação vertical e o controle, ou uma organização moderna de aprendizagem, que enfatiza a comunicação e a coordenação horizontais.” (DAFT, 2002, p. 80).

Na estrutura voltada para a eficiência, o colaborador desenvolve atividades especializadas, existe uma hierarquia de autoridade, com grandes exigências por cumprimentos a normas e regulamentos. Há também formação de poucas equipes e as decisões são tomadas de forma centralizada. No entanto, quando a empresa prefere adotar uma estrutura voltada para aprendizagem as tarefas são compartilhadas, a hierarquia é menor, com baixo grau de subordinação, existem poucas regras e muitas equipes são formadas, além disso as decisões são tomadas de modo informal e são descentralizadas.

É importante ressaltar que apesar de a estrutura voltada para a aprendizagem parecer melhor, a estrutura que deve ser adotada por uma empresa varia de acordo com a sua atividade. Sendo que todas as organizações necessitam dos dois tipos de estrutura, portanto o grande desafio dos administradores é encontrar o equilíbrio entre essas.

Assim , todas as empresas são voltadas tanto para a estrutura de aprendizagem como para a de eficiência, o quanto cada empreendimento será influenciado por cada uma delas, pode ser representado pelo projeto estrutural. Segundo Daft (2002) os principais tipos de projetos são os seguintes:

- 1) **Estrutura funcional:** as atividades são agrupadas por função comum da base para o topo da organização. Chiavenato (1994) coloca que nesse tipo de estrutura as tarefas são similares e precisam ser agrupadas e identificadas de acordo com alguma classificação funcional, como por exemplo: finanças, marketing ou produção.
- 2) **Estrutura divisional:** as divisões são organizadas de acordo com cada produto, serviço, grupo de produtos, projetos ou programas principais, divisões, negócios ou centros de lucro. Chiavenato (1994) a reconhece por “estrutura por produtos ou serviços” e ressalta que esta envolve a diferenciação e o agrupamento das atividades de acordo com os resultados do empreendimento.
- 3) **Estrutura matricial:** é utilizada quando a empresa não consegue alcançar seu objetivo com as outras duas estruturas citadas anteriormente. É bastante empregada “quando tanto a experiência técnica como a inovação de produto e a mudança forem importantes para alcançar as metas organizacionais.” (DAFT, 2002, p. 93). Segundo Chiavenato (1994) é uma estrutura mista, pois é fundamental envolver todas as interdependências necessárias para desenvolver a atividade empresarial.
- 4) **Estrutura horizontal:** organiza os colaboradores de acordo com os processos centrais da empresa. Chiavenato (1994) a nomeia por estrutura por processo, ressaltando que é basicamente utilizada no nível operacional de empresas industriais e de serviços e coloca que o agrupamento se faz através da sequência



do processo produtivo ou operacional ou por meio do arranjo e disposição racional do equipamento utilizado.

A seguir será apresentado um quadro com as principais vantagens e desvantagens de cada método.

Quadro 2: Vantagens e desvantagens dos tipos de projeto estrutural

Projeto estrutural	Vantagens	Desvantagens
<b>Estrutura funcional</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Permite economias de escala dentro dos departamentos funcionais.</li> <li>2 Possibilita o desenvolvimento em profundidade de conhecimentos e habilidades.</li> <li>3 Permite que a organização alcance metas funcionais.</li> <li>4 É melhor com apenas um ou poucos produtos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 O tempo de resposta às mudanças ambientais é lento.</li> <li>2 Pode fazer com que as decisões se acumulem no topo, sobrecarregando a hierarquia.</li> <li>3 Resulta em coordenação horizontal deficiente entre os departamentos.</li> <li>4 Resulta em menos inovação.</li> <li>5 Envolve uma visão restrita das metas organizacionais.</li> </ol>
<b>Estrutura divisional</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Adequada para rápidas mudanças em ambiente instável.</li> <li>2 Leva à satisfação do cliente porque a responsabilidade sobre os produtos e os pontos de contato é clara.</li> <li>3 Envolve grande coordenação entre as funções.</li> <li>4 Permite que as unidades se adaptem às diferenças em termos de produtos, regiões e clientes.</li> <li>5 É melhor em grandes empresas com diversos produtos.</li> <li>6 Descentraliza a tomada de decisão.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Elimina as economias de escala nos departamentos funcionais.</li> <li>2 Leva à má coordenação entre linhas de produtos.</li> <li>3 Elimina a competência em profundidade e a especialização técnica.</li> <li>4 Dificulta a integração e a padronização entre as linhas de produtos.</li> </ol>
<b>Estrutura matricial</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Alcança a coordenação necessária para atender as demandas duais de clientes.</li> <li>2 Compartilhamento flexível de colaboradores entre os produtos.</li> <li>3 Adequada para decisões complexas e modificações frequentes em ambientes instáveis.</li> <li>4 Proporciona oportunidades para o desenvolvimento tanto de habilidades funcionais como de produtos.</li> <li>5 É melhor em empresas de porte médio com múltiplos produtos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Faz com que os participantes experimentem autoridade dual, o que pode ser frustrante e confuso.</li> <li>2 Significa que os colaboradores precisam de boas habilidades interpessoais e treinamento extensivo.</li> <li>3 Consome tempo; envolve frequentes reuniões e sessões de resolução de conflitos.</li> <li>4 Só obterá êxito se os colaboradores a conhecerem e adotarem relações colegiadas em lugar de relações do tipo vertical.</li> <li>5 Exige grande esforço para manter o equilíbrio de poder.</li> </ol>
<b>Estrutura horizontal</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Promove flexibilidade e resposta rápida às mudanças nas necessidades do cliente.</li> <li>2 Dirige a atenção de todos para a produção e entrega de valor para o cliente.</li> <li>3 Cada colaborador tem uma visão mais ampla das metas organizacionais.</li> <li>4 Promove o foco no trabalho de equipe e na colaboração.</li> <li>5 Melhora a qualidade de vida dos colaboradores oferecendo-lhes a oportunidade para compartilhar responsabilidade, tomar decisões e ser responsável pelos resultados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 A definição dos processos centrais é difícil e demorada.</li> <li>2 Requer mudanças na cultura, desenho de cargos, filosofia gerencial e sistemas de informação e recompensas.</li> <li>3 Os gerentes tradicionais podem não querer se desfazer do poder e da autoridade.</li> <li>4 Exige desenvolvimento contínuo dos colaboradores para que trabalhem eficazmente em um ambiente horizontal de equipe.</li> <li>5 Pode limitar o desenvolvimento em profundidade das habilidades.</li> </ol>

Fonte: Daft (2002)

É importante considerar que apesar de existir esses quatro tipos de estruturas, na maioria das empresas dificilmente será encontrado algum desses tipos de maneira única, assim, geralmente o que ocorre é uma mescla de duas ou mais formas.

De acordo com Daft (2002, p. 102) “as organizações muitas vezes adotam uma **estrutura híbrida**, combinando características de várias abordagens para atender a necessidades estratégicas específicas”. O autor ressalta ainda que esse tipo de estrutura “tende a ser utilizada em ambientes em rápida transformação porque elas oferecem maior flexibilidade para a organização”. Desta maneira é importante salientar que não existe uma estrutura ideal, assim é necessário que a empresa encontre aquela que mais se adeque ao seu tipo de atividade e a sua forma de gestão.

### 2.3 Gestão de pessoas

No começo da década de noventa, os gestores começaram a perceber que para conseguir aumentar a produtividade das organizações era necessário fazer parcerias também com os seus colaboradores internos, pois esses eram as pessoas que mais conheciam o trabalho que desenvolviam, por isso, poderiam ter as idéias mais eficazes para melhorar a produção. Além disso, somente se esses estivessem interessados em colaborar com o desempenho da empresa é que as metas de produtividade poderiam ser alcançadas.

Dessa maneira, o trabalho vem sofrendo drásticas modificações nas últimas décadas. Uma vez que, antigamente o trabalhador não precisava de muita qualificação e após começar a trabalhar em um local, havia pouca preocupação com desenvolvimento e com treinamento.

De acordo com Daft (2002, p. 9) os dirigentes das organizações começaram a perceber “que o capital intelectual - aquilo que os funcionários sabem - significa hoje mais do

que qualquer outro recurso, as empresas procuram administrar o conhecimento da mesma forma que administram o fluxo de caixa, os recursos humanos ou as matérias-primas”.

Assim, nos dias atuais, o trabalhador precisa de atualização constante, existindo uma necessidade maior de aprendizado e de conhecimento, aumentando consideravelmente o número de treinamentos necessários para tornar um indivíduo apto ao mercado de trabalho. Porém, o maior benefício dos cursos para desenvolvimento pessoal não está em aprender o novo, e sim, melhorar aquele que já era qualificado.

Dessa maneira, o fato de existir uma grande necessidade de atualização constante não é apenas necessário para se manter no mercado de trabalho, mas também para auxiliar os gestores a encontrar uma melhor maneira de desenvolver o trabalho que já estava sendo feito.

Como concorda Chiavenato (2000, p. 294) o treinamento “é um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais”.

Segundo Longenecker, et al (1997, p. 453)

o desempenho dos atuais empregados pode, freqüentemente, ser melhorado através de treinamento adicional. Em vista da constante mudança em produtos, tecnologias, políticas e procedimentos no mundo dos negócios- mesmo em uma pequena empresa -, o treinamento é necessário para atualizar o conhecimento e as qualificações. Apenas dessa maneira os funcionários se tornam capazes de atender às demandas de mudança deles exigida.

Outro fator a ser considerado dentro da gestão de pessoal é a compreensão do que cada um fará dentro da organização, pois a maior produtividade em tarefas que exigem conhecimento e serviços é devido “a definição da categoria de desempenho à qual pertence determinado trabalho. Somente depois disso é que podemos saber como agir e decidir o que precisa ser analisado, melhorado, ou mudado.” (DRUCKER, 1992, p. 65).

Como coloca Daft (2002, p. 207):

O **desenho de cargos** abrange a atribuição de metas e tarefas a serem cumpridas pelos funcionários. Os gerentes podem mudar conscientemente o desenho de cargo para melhorar a produtividade ou a motivação dos trabalhadores. Quando os trabalhadores estão envolvidos, por exemplo, no desempenho de tarefas tediosas e repetitivas, os gerentes podem introduzir a **rotação de cargo**, ou seja, passar

funcionários de um cargo para outro para lhes proporcionar maior variedade de tarefas.

A descrição de cargos tem importante papel no momento da seleção de pessoal, na medida em que orienta o gestor sobre as qualidades necessárias para desempenhar determinado cargo ou tarefa. Segundo Bulgacov (1999, p. 364) a seleção de pessoal procura “[...] escolher, entre os candidatos que se apresentaram, os melhores funcionários potenciais, com competências e habilidades desejadas pela empresa, tanto para atender necessidades presentes, como para necessidades futuras de pessoas”.

Chiavenato (apud PONTES, 1996, p. 100) corrobora com essa idéia descrevendo que a seleção de pessoal é “a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, escolher entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho de pessoal”. Além disso, Pontes (1996, p. 100) relata que a “seleção de pessoal não é unilateral e não deve levar em conta apenas a qualificação e potencial [...]”.

Assim Lobos (apud PONTES, 1996, p. 100) comenta que a seleção de pessoal é:

o processo de administração de recursos humanos, por meio do qual a empresa procura satisfazer suas necessidades de recursos humanos, escolhendo aqueles que melhor ocupariam determinado cargo na organização, com base em uma avaliação de suas características pessoais (conhecimento, habilidades etc.) e de suas motivações.

Porém a seleção de pessoal somente é possível após passar pela etapa de recrutamento, Pontes (1996, p. 20) coloca que o “recrutamento procura candidatos para ocuparem as vagas existentes, enquanto que a seleção identifica o candidato mais qualificado entre aqueles recrutados”. Complementando essa idéia Chiavenato (1997) comenta que é um processo que visa atrair candidatos qualificados e com capacidade para assumir cargos dentro do empreendimento. Além disso, para ser eficaz, o recrutamento deve ser capaz de conquistar um grande número de candidatos capacitados, pois assim possibilitará um processo de seleção mais adequado.

O recrutamento e a seleção de pessoal se tornarão mais eficazes se a empresa realizar o planejamento de pessoal que “visa estimar as necessidades futuras, as vagas que serão abertas e detectar internamente na empresa pessoas com potencial para ocupar essas vagas.” (PONTES, 1996, p. 44). Dessa maneira o planejamento, junto com a descrição de cargos visa a realização de um recrutamento e uma seleção de pessoal mais eficaz.

Assim, a descrição de cargos, o recrutamento, a seleção de pessoal e o treinamento auxiliam o gestor de recursos humanos naquilo que é mais importante nos dias atuais, colocar “a pessoa certa, no lugar certo, pelo tempo certo.” (BULGACOV, 1999, p. 354).

No entanto, não adianta apenas querer que o colaborador realize suas atividades e alcance o melhor desempenho. É importante também que este passe por um processo de adaptação e integração, que “permite a socialização organizacional dos novos participantes, que é entendida como o grau de internalização dos valores da empresas e de como as “coisas são feitas” naquele ambiente”. (BULGACOV, 1999, p. 367). De acordo com Pontes (1996, p. 144) “o programa deve facilitar a integração do novo funcionário à equipe de trabalho; o entendimento da cultura da empresa; o conhecimento mais profundo das normas, política e programas; o conhecimento das pessoas com os quais vai se relacionar [...]”.

Pois, segundo Longenecker, et al (1997) quando o colaborador acaba de ser contratado é comum que o mesmo sinta-se deslocado em relação ao novo ambiente e aos novos colegas de trabalho. Por isso, é importante que os supervisores descrevam as políticas e procedimentos da empresa da forma mais detalhada possível. De forma que o novo colaborador sejam encorajados a fazer perguntas e os instrutores disponham de tempo e paciência para respondê-las.

Porém, a gestão de pessoas não se resume apenas a capacidade que o empreendimento tem em atrair talentos, pois é necessário mantê-los dentro da organização.

Assim, o administrador pode utilizar benefícios e remuneração estratégica para conservar o colaborador dentro da companhia.

Os benefícios são “facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem a seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforço e preocupação.” (CHIAVENATO apud BULGACOV, 1999, p. 387). Bulgacov (1999, p. 387) cita ainda que os principais benefícios que podem ser oferecidos pela empresa estão em três áreas:

- a. no cargo: envolve gratificações, seguro de vida, prêmios de produtividade etc;
- b. fora do cargo, dentro da empresa: engloba atividades de lazer, refeitório, cantina, transporte etc;
- c. fora da empresa, na comunidade: inclui recreação, atividades comunitárias, entre outros.

A remuneração estratégica é a “ponte entre os indivíduos e a nova realidade das organizações, o catalisador para convergências de energias na organização e o sistema que se concentra no indivíduo e não mais no cargo.” (WOOD; PICARELLI apud BULGACOV, 1999, p. 384). Existem diversas formas de remuneração estratégica, que serão abordadas no quadro a seguir:

Quadro 3: Formas básicas de remuneração

Formas básicas de remuneração	Características
1. Remuneração Funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinada pela função e ajustada pelo mercado.</li> <li>• Forma mais utilizada.</li> <li>• Ligada ao cargo.</li> </ul>
2. Salário Indireto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreende benefícios e outras vantagens.</li> <li>• Permite flexibilização dos benefícios, de acordo com as necessidades e preferências.</li> <li>• A forma mais comum é relacionada com o nível hierárquico.</li> </ul>
3. Remuneração por habilidades e competências	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizações que adotaram estruturas baseadas em grupos multifuncionais.</li> <li>• Blocos de habilidades ou competências passam a determinar a base de remuneração.</li> </ul>
4. Remuneração Variável	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculadas a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes e/ou da organização.</li> <li>• Inclui participação nos lucros e/ou resultados.</li> </ul>
5. Participação Acionária	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizada para reforçar o compromisso de longo prazo entre empresas e colaboradores.</li> </ul>
6. Alternativas Criativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento.</li> </ul>

Fonte: Wood Jr. (apud BULGACOV, 1999, p. 385)

Além de oferecer remuneração estratégica e benefícios, a empresa precisa verificar a produtividade dos colaboradores. Segundo Bulgacov (1999, p. 376) a avaliação de desempenho “é um processo de análise do comportamento das pessoas em relação ao cargo que ocupam. É uma série de técnicas e métodos, cujo objetivo é obter informações sobre o comportamento profissional em face da descrição e análise do cargo que ocupa”. Chiavenato (1986, p. 192) afirma “é um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à empresa ou ao cargo de não - aproveitamento de empregados com potencial mais elevado que aquele que é exigido pelo cargo”.

A gestão de pessoal é uma das atividades vitais do empreendimento, porém precisa ser conciliada a outras, como pode ser visto a seguir.

## **2.4 Gestão de recursos materiais**

Os recursos físicos ou materiais são todos aqueles necessários para realizar as atividades da empresa, seja ela a produção de um bem ou a prestação de um serviço. Chiavenato (1994) coloca que esses podem se dividir em recursos de transformação e de utilização.

Os primeiros são os recursos materiais responsáveis pelo processamento dos demais recursos, como por exemplo as máquinas e equipamentos utilizados no processo produtivo, as instalações físicas e demais ferramentas e instrumentos de trabalho que auxiliam na transformação da matéria-prima. Os recursos de utilização são as matérias-primas, ou seja, os materiais ou a informação que são processados e transformados em produtos ou serviços através da aplicação dos recursos de transformação.

A gestão de recursos materiais é de grande importância para as organizações, pois os materiais podem representar um grande centro de custos para a empresa se não forem bem

administrados. Assim, Ammer (1979) coloca que a meta principal do gerente de materiais é adquirir os produtos pelo menor preço possível. De acordo com Longenecker, et al (1997, p. 494)

O objetivo das **compras** é obter materiais, mercadorias, equipamento e serviços necessários para atender as metas de produção e/ou marketing. Por meio de compras eficazes, uma empresa assegura todos os fatores de produção, exceto a mão-de-obra, na quantidade e qualidade exigidas, ao melhor preço e no momento em que precisa deles.

Ammer (1979, p. 54) ressalta ainda que “para atingir este objetivo fundamental, o gerente de materiais deve considerar os efeitos de sua ação a longo e a curto prazo e também o impacto de suas operações sobre os custos de outras atividades da organização”. A administração de materiais é responsável pelos produtos desde o momento que sai do fornecedor até a sua venda, desta maneira envolve fatores como transporte, manutenção de estoques, processamento de pedidos, obtenção, embalagem de proteção, armazenagem, manuseio de materiais e manutenção de informações.

Este processo é conhecido por alguns autores como gerenciamento logístico, que significa “o processo de administrar o movimento de matérias-primas, peças, trabalho, produtos acabados e informações relacionadas ao longo da cadeia de valor de uma forma eficiente e com um bom custo para atender às exigências do consumidor.” (NICKELS; WOOD, 1997, p. 298).

De acordo com Martins; Alt (2000, p. 5):

A administração dos recursos materiais engloba a sequência de operações que tem seu início na identificação do fornecedor, na compra do bem, em seu recebimento, transporte interno e acondicionamento, em seu transporte durante o processo produtivo, em sua armazenagem como produto acabado e, finalmente, em sua distribuição ao consumidor final.

Segundo Ballou (1993, p. 61) “a importância da boa administração de materiais pode ser mais apreciada quando os bens necessários não estão disponíveis no instante correto para atender às necessidades de produção ou operação”. Além disso, a boa gestão de materiais visa “coordenar a movimentação de suprimentos com as exigências de operação. [...] o



objetivo da administração de materiais deve ser prover o material certo, no local de operação certo, no instante correto e em condição utilizável ao custo mínimo”.

Ammer (1979) concorda com esta idéia relatando que quando existe interrupção na continuidade de fornecimento, os custos excessivos tornam-se inevitáveis. Aumentando também todos os outros custos, como os de produção, de transporte e de expedição.

A mais elementar das atividades da gestão de materiais é o transporte. Nickles; Wood (1997, p. 305) o descrevem como “o movimento de matérias- primas e peças do ponto de fornecimento até o ponto de produção e posterior entrega dos produtos acabados para o ponto – de – venda ou ponto de consumo”. Como coloca Ballou (1993, p. 24) “o transporte é a atividade logística mais importante simplesmente porque ela absorve, em média, de um a dois terços dos custos logísticos”.

Concordando com Martins; Alt (2000, p. 305) que descrevem “o tempo e os custos despendidos no transporte não agregam valor ao produto e devem, portanto, ser minimizados até atingir o indispensável [...]”. Ballou (1993) também discorre sobre o significado de transporte que segundo o autor está relacionado aos vários meios para se movimentar produtos, como os modos rodoviários, ferroviários e aeroviários. Ressalta ainda que cabe ao gestor de materiais decidir quanto ao método de transporte, aos roteiros e quanto da capacidade do veículo deseja utilizar.

No entanto, segundo Martins; Alt (2000, p. 313) o transporte é responsável pela “qualidade percebida pelo cliente, isto é, o que ele sente ao comparar sua satisfação com suas expectativas. A confiabilidade de entrega é fruto do recebimento do produto no prazo correto, com a embalagem correta, sem danos causados pelo transporte e erros no faturamento”.

Outra atividade da gestão de materiais é a manutenção de estoques. Esta se relaciona diretamente com a área de transportes pois geralmente não é viável providenciar entrega instantânea aos clientes, visto que, o fornecedor tem um prazo de entregas de

mercadorias e em algumas vezes podem ocorrer atrasos devido ao modo de transporte utilizado. Assim, o gestor de materiais tem que tomar cuidado para manter um nível de estoques adequado a atender a demanda dos clientes. Segundo Longenecker, et al (1997, p. 502) “tanto o controle de compras quanto o de estoque têm o mesmo objetivo geral: ter os bens certos nas quantidades certas e na hora e no local certos”.

No entanto, a manutenção de estoques pode representar um outro grande centro de custo “[...] em geral entre 25 a 30% do valor do produto por ano, então, cabe a administração de estoques manter seus níveis tão baixos quanto possível, ao mesmo tempo que provê a disponibilidade desejada pelos clientes.” (BALLOU, 1993, p. 25).

Nickles; Wood (1997) classificam os custos de estoques em quatro tipos: custos de capital, de serviços de estoque; de armazenagem e de risco. O significado de cada um estará descrito no quadro a seguir:

Quadro 4: Analisando os custos de estoque

Custo de Estoque	Questões a Serem Levadas em Conta
<b>Custo de capital</b> Custos associados a investimentos em estoque em detrimento de outras áreas	Que atividades a empresa não consegue realizar devido ao fato de dinheiro estar investido em estoques? Que lucros estão sendo perdidos devido ao fato de o dinheiro estar empatado em estoques?
<b>Custos de serviços de estoque</b> Custos associados com a manutenção de produtos em estoque	Que impostos e despesas com seguros estão sendo pagos sobre os produtos em estoque?
<b>Custos de armazenagem</b> Custos associados com a armazenagem de produtos mantidos em estoque	Quanto se está pagando para guardar os bens em armazéns e centros de distribuição?
<b>Custos de risco</b> Perdas potenciais devido à manutenção de bens em estoque	Os produtos se tornarão obsoletos enquanto estiverem em estoque? Quais as chances de os produtos serem danificados, roubados, estragados ou perdidos enquanto estiverem em estoque?

Fonte: Nickles; Wood (1997, p. 308)

Dessa maneira Ammer (1979) coloca que um dos grandes objetivos do administrador de materiais é obter um alto giro de estoques, pois quando isto acontece, menos recursos financeiros ficam retidos a eles, além de que os custos com a armazenagem também

reduzem. Este fator faz com que aumente a eficiência com o capital do empreendimento, conseqüentemente o retorno sobre os investimentos também é maior.

De acordo com Nickles; Wood (1997) existem cinco motivos para a organização manter estoques, são elas:

- 1 Reserva contra diferenças que existem entre demanda e oferta.
- 2 Proteção contra a falta de suprimentos que não podem ser entregues.
- 3 Possibilitar o atendimento rápido aos pedidos.
- 4 Auxiliar na acomodação de quantidades extras compradas a preços vantajosos.
- 5 Além disso, é um meio de conseguir cronogramas eficientes de produção e expedição.

Assim, o grande desafio do administrador é encontrar o equilíbrio entre esses motivos e a quantidade de capital financeiro que ficará retido em estoques.

Com um custo bem inferior ao do transporte e da manutenção de estoques, o processamento de pedidos é mais uma das atividades da gestão de materiais, é a que dá início as outras atividades logísticas. Segundo Ballou (1993, p. 25) a importância do processamento de pedidos “[...] deriva do fato de ser um elemento crítico em termos do tempo necessário para levar bens e serviços aos clientes”.

Apesar do processamento de pedidos ser uma atividade básica da logística, ela é fundamental para a satisfação do cliente. Uma vez que, tanto o modo como se aceita um pedido como a “maneira pela qual se verifica a disponibilidade de quantidades, preços, opções de pagamento, embalagem, transporte, faturamento e devoluções, ou reclamações de danos, [...] possui o potencial para encantar - ou desapontar - o cliente.” (NICKLES; WOOD, 1997, p. 310).

As atividades de transporte, manutenção de estoques e processamento de pedidos são as atividades básicas da gestão de materiais, porém não são as únicas. Como já foi citado

anteriormente, existem as atividades de armazenagem, manuseio de materiais, embalagem de proteção, obtenção e manutenção de informações, que são as consideradas atividades de apoio.

A tarefa de armazenagem se refere “à administração do espaço necessário para manter estoques. Envolve problemas como localização, dimensionamento de área, arranjo físico, recuperação do estoque.” (BALLOU, 1993, p. 27).

Segundo Nickels; Wood (1997, p. 307) a armazenagem possibilita a empresa “ter certeza de que haverá um suprimento constante de peças e materiais quando forem necessários e também [...] atender aos clientes que necessitam de produtos imediatamente”.

O manuseio de materiais está relacionado com a armazenagem, sendo outra função de apoio à manutenção de estoques. De acordo com Ballou (1993) caracteriza-se pela movimentação do produto no local da estocagem, por exemplo, a transferência de produtos do local de recebimento no depósito até o de armazenagem e deste ponto até o de venda. Exige que o gestor de materiais tome decisões como a respeito do equipamento de movimentação e dos procedimentos para formação de pedido.

Nickles; Wood (1997, p. 307) corroboram com essa idéia colocando que quando a movimentação de materiais é realizada de maneira eficaz, geralmente, acontece de diminuir “o número de vezes que os itens são manipulados e a distância percorrida nessa movimentação. Além disso, as boas práticas de movimentação de materiais podem ajudar a manter um fluxo uniforme de bens e materiais ao longo do processo de produção”.

Para comprovar a importância dessa função Longenecker, et al (1997, p. 390) colocam “um produto vale pouco se estiver no lugar certo, na hora certa, mas danificado”.

Outra atividade da gestão de materiais é a embalagem de proteção que segundo Ballou (1993) visa auxiliar na movimentação dos bens, reduzindo as chances de danificá-los. Assim, um bom projeto de embalagem do produto ajuda a garantir movimentação sem

quebras. Ao mesmo tempo em que, dimensões adequadas de empacotamento encorajam no manuseio e armazenagem eficientes.

Além disso, Kotler (1998, p. 407) descreve que “as principais funções da embalagem devem ser oferecer maior proteção ao produto, introduzir um novo método de abertura e sugerir certas qualidades sobre o produto ou empresa”.

Assim, “a embalagem é uma parte importante do produto total. Além de proteger o produto básico, a embalagem também é um instrumento significativo para aumentar o valor do produto total.” (LONGENECKER, et al, 1997, p. 324).

Ballou (1993) discorre ainda sobre a obtenção de materiais, na qual, o administrador procura deixar o produto disponível para o sistema logístico. Existe nesse momento a preocupação com a seleção das fontes de suprimento, das quantidades a serem adquiridas, da programação das compras e da forma pela qual o produto é comprado. Porém, a obtenção não pode ser confundida com a função de compras, pois esta inclui mais detalhes de procedimento, como negociação de preços e avaliação de vendedores, que não são abordados na etapa de obtenção.

No entanto, nenhuma das funções citadas anteriormente poderia acontecer eficientemente se não ocorresse a manutenção das informações, que são essenciais para o correto planejamento e controle logístico. De acordo com Ballou (1993, p. 27) toda organização deveria “manter uma base de dados com informações importantes - por exemplo, localização dos clientes, volume de vendas, padrões de entrega e níveis dos estoques - pois apoia a administração eficiente e efetiva das atividades primárias e de apoio”.

É importante ressaltar que uma gestão de materiais eficaz não é possível se não existir pessoal capacitado para administrar e recursos financeiros para aquisição e manutenção dos mesmos.

## 2.5 Gestão de recursos financeiros

Uma boa gestão de recursos financeiros numa empresa é fundamental para que a mesma possa alcançar o sucesso, ou até mesmo sobreviver. Uma vez que isso possibilitará a aquisição dos recursos necessários ao funcionamento da organização. Chiavenato (1994, p. 69) coloca que “até certo ponto, são os recursos financeiros que definem boa parte da eficácia da empresa no alcance de seus objetivos, já que eles permitem a capacidade de a empresa adquirir os recursos necessários para as suas operações num volume adequado”.

Além disso, Gitman (1997) coloca que a importância da gestão financeira é que todas as outras áreas da empresa precisam interagir com a mesma para conseguir desenvolver suas atividades. O autor ressalta que “todos têm que justificar necessidades de acréscimo de pessoal, negociar orçamentos operacionais, preocupar-se com a avaliação do desempenho financeiro e defender propostas que tenham [...]méritos financeiros, para conseguir recursos.” (GITMAN,1997, p. 10).

Segundo Zdanowicz (1998, p. 22) o administrador financeiro precisa centralizar sua atenção “na captação, na aplicação dos recursos necessários e na distribuição eficiente dos mesmos para que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas a que se propõe a sua cúpula administrativa”.

Para poder alcançar esse objetivo, o gestor financeiro tem que efetuar três atividades básicas, que Gitman (1997) descreve como a realização de análises e planejamento financeiro, as tomadas de decisões à respeito de investimentos e financiamento. Sanvicente (1995) também discorre a respeito deste assunto, porém coloca as três áreas principais como sendo as decisões de investimento, de financiamento e de utilização do lucro líquido.

Segundo Gitman (1997) a realização de análises e planejamento financeiro visa a transformação dos dados financeiros, de maneira a auxiliar na monitoração da situação

financeira; buscando analisar a necessidade de se aumentar, ou reduzir, a capacidade produtiva. Além de determinar os aumentos ou reduções dos financiamentos requeridos. Sendo que de acordo com Gitman (1997, p. 14) “seu objetivo principal é avaliar o fluxo de caixa da empresa e desenvolver planos que assegurem que os recursos adequados estarão disponíveis para o alcance dos objetivos”.

Gitman (1997) coloca que as decisões de investimento procuram analisar quanto deverá ser aplicado em ativos permanentes ou em ativos circulantes. Buscando verificar quais são os melhores ativos permanentes a adquirir e quais devem ser vendidos ou modificados. Corroborando com essa idéia Sanvicente (1995, p. 15) relata que “as decisões de investimento visam avaliar e escolher alternativas para aplicação de recursos nas atividades normais do empreendimento”.

Outra área de responsabilidade do administrador financeiro é a decisão de financiamento, que segundo Gitman (1997) buscam a combinação mais adequada entre financiamentos a curto e a longo prazo. Sanvicente (1995, p. 15) complementa colocando que “as decisões de financiamento procuram definir e alcançar uma estrutura ideal em termos de fontes de recursos, dada a composição dos investimentos”.

De acordo com Longenecker, et al (1997, p. 241) uma das decisões de financiamento a curto prazo está relacionada com as contas a receber, que consistem dos “pagamentos devidos por seus clientes. Se ela espera vender a crédito [...] deve-se fazer provisão para financiar contas a receber, pois a empresa não pode aguardar até que seus clientes paguem suas faturas para repor seus estoques”.

Além dessas atividades, Sanvicente (1995, p. 15) aborda a decisão de utilização do lucro líquido, que segundo o autor “é a política de dividendos que se preocupa com a destinação dada aos recursos financeiros que a própria empresa gera em suas atividades operacionais e extra - operacionais”.

De acordo com Gitman (1997, p. 2) “o papel do administrador financeiro é assegurar que esse capital esteja disponível nos montantes adequados, no momento certo e ao menor custo”.

Para poder alcançar esses objetivos, o gestor financeiro conta com o auxílio de um dos instrumentos mais fundamentais da administração financeira, que é o fluxo de caixa, uma vez que apesar das “decisões de investimento e de financiamento poder ser convenientemente visualizadas em associação com o balanço, tais decisões são tomadas com base nos efeitos que terão sobre o fluxo de caixa.” (GITMAN, 1997, p. 13).

Zdanowicz (1998, p. 23) coloca que o principal objetivo do fluxo de caixa é “apurar os somatórios de ingressos e desembolsos financeiros da empresa, em determinado momento, prognosticando se haverá excedentes ou escassez de caixa em função do nível desejado pela empresa”.

De maneira mais simplificada Resnik (1990, p. 172) discorre que “administrar o caixa significa controlar sua disponibilidade com base em uma compreensão e planejamento das necessidades financeiras”. Além disso, Resnik (1990) também coloca que os lucros podem não gerar uma quantidade igual de dinheiro disponível por alguns outros motivos:

- 1) Os lucros podem ser reinvestidos na empresa
- 2) De forma similar, os lucros anteriores aos impostos não geram quantidade igual de dinheiro
- 3) Os lucros podem ser retirados da organização
- 4) O roubo diminui o lucro, mas também o dinheiro existente dentro da companhia
- 5) O lucro e um fluxo de caixa positivo durante um longo período de tempo - de três a seis meses - podem não refletir sérios problemas de caixa durante esse período.



Segundo Gitman (1997, p. 12) “[...] uma empresa pode ser lucrativa e mesmo assim fracassar, devido a um insuficiente fluxo de caixa para satisfazer suas obrigações nas datas de vencimento”.

De acordo com Longenecker, et al (1997, p. 241) o montante da reserva de caixa “é determinada não apenas pelo volume das vendas, mas também pela regularidade das receitas e pagamentos de caixa. Há incertezas devido às decisões imprevistas tomadas pelos clientes, como quando pagarão suas contas, e devido às emergências que requerem [...]” grandes volumes de retirada de caixa.

Assim, Resnik (1990, p. 177) discorre que os grandes problemas em relação ao fluxo de caixa acontecem porque o gestor financeiro desconhece alguns fatos em relação a cronologia deste, pois:

(1) o momento em que uma empresa despende dinheiro para produzir ou tornar disponíveis mercadorias e serviços; (2) o momento em que um cliente faz um pedido ou compra mercadorias e serviços, quando então o contador registra nos livros as receitas e despesas relacionadas; e (3) o momento em que o cliente realmente paga suas mercadorias ou serviços. Os gastos feitos em (1) são desembolsados antes que os lucros sejam registrados em (2). E os lucros podem ser registrados bem antes da empresa receber o pagamento do cliente (3). *Em resumo, os lucros são registrados depois dos gastos, mas antes de os pagamentos dos clientes serem recebidos. Há uma saída de caixa antes da entrada correspondente.*

Além desses objetivos, Zdanowicz (1998, p. 24) discorre sobre outros que auxiliam o gestor financeiro no alcance da finalidade inicial:

- a) proporcionar o levantamento de recursos financeiros necessários para a execução do plano geral de operações e, também, da realização das transações econômico-financeiras pela empresa;
- b) empregar da melhor forma possível, os recursos financeiros disponíveis na empresa, evitando que fiquem ociosos e estudando, antecipadamente, a melhor aplicação, o tempo e a segurança dos mesmos;
- c) planejar e controlar os recursos financeiros da empresa, em termos de ingressos e de desembolsos de caixa, através das informações constantes nas projeções de vendas, produção e despesas operacionais, assim como de dados relativos aos índices de atividades: prazos médios de rotação de estoques, de valores a receber e de valores a pagar;
- d) saldar as obrigações da empresa na data do vencimento;
- e) buscar o perfeito equilíbrio entre ingressos e desembolsos de caixa da empresa;
- f) analisar as fontes de crédito que oferecem empréstimos menos onerosos, em caso de necessidade de recursos pela empresa;
- g) evitar desembolsos vultuosos pela empresa, em época de baixo encaixe;
- h) desenvolver o controle dos saldos de caixa e dos créditos a receber pela empresa;
- i) permitir a coordenação entre os recursos que serão alocados em ativo circulante, vendas, investimentos e débitos.

Sanvicente (1995) relata que existem várias maneiras para controlar as entradas e saídas de caixa, como exemplo para aumentar as entradas em caixa cita:

- a) **Minimizar as possibilidades de furtos ou desfalques nos processos de recebimento.** É interessante fazer processos como registrar os cheques recebidos, emitir comprovantes e recibos, preparar guias de depósito, dar baixa nos valores a receber correspondentes ao valor do cheque recebido.
- b) **Acelerar os recebimentos.** Podem ser utilizados processos como fazer o registro e depósito imediato de todos os cheques recebidos diariamente, utilizar os serviços de transferência dentro da rede bancária, emitir e entregar rapidamente as faturas.

Como modo de diminuir as saídas de caixa ressalta:

- a) **Liberar os recursos disponíveis e exigidos para aplicações aprovadas, sem atraso desnecessário.** Assim, não ocorrerão atrasos na realização de atividades úteis à empresa e nem representará perdas de recursos financeiros.
- b) **Os processos de pagamento devem incluir precauções contra desvios ou furtos.** É interessante utilizar práticas como emitir os cheques nominalmente e se possível o mesmo deve ser assinado por duas pessoas, fazer a reconciliação dos saldos bancários com os mapas de emissão de cheques e o livro - razão das contas bancárias usadas pela empresa.
- c) **Utilizar a possibilidade de pagar alguma compra ou serviço recebido com desconto.** Deve ser usado integralmente o prazo correspondente, permanecendo os fundos à disposição da empresa pelo período mais longo possível.

No entanto, existe a necessidade de tomar um certo cuidado com o montante que ficará em caixa, pois como coloca Longenecker, et al (1997, p. 241) quando um balanço adequado de caixa é mantido, “[...] a empresa pode assumir desenvolvimentos inesperados

sem hesitação. Entretanto, uma empresa pode ter excesso de caixa.” E isto é um ponto negativo, pois, segundo os autores, o caixa é um ativo que não produz renda e por isso, deve haver um limite quanto à quantidade de caixa que a empresa deve ter.

Como pode se perceber as atividades de gestão de pessoas, de recursos materiais e financeiros estão interligados. E a eficaz administração de cada um deles é que permitirá parte do sucesso da empresa. Uma vez que, o empreendimento deve estar voltado também para os seus parceiros e principalmente para o cliente externo.

## **2.6 Relações com o mercado**

Para uma empresa ser e se manter competitiva é necessário que, além de todas as áreas da mesma trabalhem interagindo entre si, também considere o mercado em que atua.

Segundo Daft (2002, p. 11) “uma organização não pode existir sem interagir com clientes, fornecedores, concorrentes e outros elementos do ambiente externo”.

Esta atividade de interagir com o mercado é conhecida como a administração de marketing. Num sentido mais genérico, Longenecker, et al (1997, p. 190) colocam que “o marketing de pequenas empresas consiste daquelas atividades que se relacionam diretamente à identificação dos mercados - alvo; à determinação do potencial do mercado - alvo, e à preparação, à comunicação e à satisfação plena desses mercados”.

Nickles; Wood (1997, p. 5) aprofundam essa idéia e relatam que o marketing de relacionamento visa “estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo mutuamente benéfico entre organizações e seus clientes, empregados e outros grupos de interesse”. Esses definidos como os “indivíduos e organizações, incluindo os empregados, fornecedores, acionistas e a comunidade, que influenciam ou são influenciados por aquilo que a organização faz.” (NICKELS; WOOD, 1997, p. 6). Concordando com Kotler (1998, p.

30) “o *marketing de relacionamento* é a prática de construção de relações satisfatórias a longo prazo com partes - chaves – consumidores, fornecedores e distribuidores – para reter sua preferência e negócios a longo prazo”.

Com todas as transformações que aconteceram, as empresas começaram a perceber que para conseguir conquistar o cliente externo, necessitava satisfazer os clientes internos, definidos por Nickles; Wood (1997, p. 6) como “empregado que recebe ajuda e cooperação de outros colegas para realizar o trabalho da organização. Logo, todos os indivíduos da empresa são e servem determinados clientes internos”.

Corroborando com essa idéia Daft (2002, p. 447) ressalta “nas organizações de aprendizagem, todos os funcionários estão constantemente trabalhando uns com os outros e com os clientes para descobrir maneiras novas e melhores de fazer as coisas”.

Além disso, é necessário manter um bom relacionamento com os outros grupos, pois sem bons fornecedores não é possível fornecer produtos com qualidade, sem o auxílio dos bancos os gestores não conseguem obter recursos financeiros para comprar insumos ou equipamentos. Se não obtiverem o apoio da comunidade, encontrarão grandes dificuldades para desenvolver sua atividade.

Nickles; Wood (1997, p. 6) ressaltam que:

para beneficiar o cliente, uma troca de marketing deve satisfazer uma necessidade ou um desejo. Uma *necessidade* é a sensação de privação relativa à ausência de comida, roupa, abrigo, ou alguma outra necessidade de sobrevivência. Se por um lado todos os seres humanos sentem estas necessidades, a forma como elas são satisfeitas varia muito de pessoa para pessoa. Um *desejo* diz respeito à satisfação de uma necessidade de determinada maneira, de acordo com o histórico e a cultura do indivíduo, assim como outras forças, incluindo o marketing.

Segundo Kotler (1998, p. 31) essa combinação é que dará origem a um mercado que “consiste de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo”.

O autor ressalta que “uma necessidade é um estado de privação de alguma satisfação básica. As pessoas exigem alimento, roupa, abrigo, segurança, sentimento de posse e auto-estima. Desejos são carências por satisfações específicas para atender às necessidades”. (KOTLER, 1998, p. 27).

A partir da análise das necessidades e desejos dos consumidores as empresas podem encontrar grandes oportunidades de negócios, pois como colocam Nickles; Wood (1997, p. 7) “[...]um consumidor com uma necessidade não - satisfeita é um consumidor com um problema e é trabalho da empresa criar e comercializar um produto para solucionar este”.

Porém, quando o cliente procura uma organização ele busca comprar mais do um produto, que segundo Nickles; Wood (1997, p. 162) “é um bem, um serviço ou uma idéia que um consumidor adquire através de uma troca de marketing para satisfazer uma necessidade ou um desejo”. Concordando com Kotler (1998, p. 28) que descreve produto como “algo que pode ser oferecido para satisfazer a uma necessidade ou desejo”. Segundo os autores o que o cliente deseja é encontrar um pacote de valor que é “a combinação de elementos tangíveis e intangíveis que os clientes potenciais avaliam ao decidir qual produto em particular deve ser adquirido”. (NICKELS; WOOD, 1997, p. 7). De acordo com Kotler (1998, p. 51) o:

valor entregue ao consumidor é a diferença entre o valor total esperado e o custo total ao consumidor. Valor total para o consumidor é o conjunto de benefícios esperados por determinado produto ou serviço. Custo total ao consumidor é o conjunto de custos esperados na avaliação, obtenção e uso do produto ou serviço.

Daft (2002, p. 7) complementa essa idéia colocando que “os clientes esperam novos produtos e serviços desenvolvidos com mais frequência e entregues com mais rapidez e geralmente os desejam personalizados às suas exatas necessidades”.

Todavia, não basta apenas ser uma organização inovadora ou criar novos produtos para obter sucesso, pois como coloca Daft (2002, p. 339) “as empresas inovadoras bem – sucedidas têm melhor conhecimento das necessidades dos clientes e dão muito mais atenção ao marketing”.

Outro fator a ser considerado para conseguir conquistar o cliente são as parcerias com outras empresas, pois somente assim é que a organização obterá o pacote de valor que o mesmo deseja, além de que todos poderão ser beneficiados. Segundo Nickles; Wood (1997) o que torna essa união possível é o marketing integrado, pois através deste um empreendimento procura aliar as suas atividades com a de outras organizações a fim de realizar as trocas de marketing que encantam os clientes.

De acordo com Kotler (1998, p. 30) é a partir dessas parcerias que se constrói uma rede de marketing que é formada pela “empresa e todos os interessados (stakeholders) que a apoiam: consumidores, funcionários, fornecedores, distribuidores, [...] e outros com quem constrói relacionamentos comerciais mutuamente rentáveis”.

Nickels; Wood (1997) relatam que se a organização trabalhar em conjunto com seus colaboradores internos e parceiros, os clientes continuarão retornando, oferecendo assim, o que todas as empresas almejam, o lucro.

Além disso, colocam que existem algumas regras que devem ser seguidas pelos administradores para alcançarem o êxito, é o conhecido ABC do marketing. Os princípios são os seguintes:

- Antes de mais nada seja orientado para o cliente: todas as pessoas da empresa precisam saber e considerar o cliente a parte mais importante
- *Benchmarking* em relação aos melhores do mundo: buscar alcançar sempre as melhores companhias do mundo, sendo que em algumas vezes o empreendimento pode vir até a superá-los.
- Continuamente melhorar seu produto e seu desempenho: como já foi colocado anteriormente, o ambiente vive em constante modificação e os clientes estão cada vez mais exigentes, por isso é fundamental que os produtos e desempenho sejam melhorados constantemente.

- **Desenvolva o melhor pacote de valor:** “O [...] pacote de valor deveria reunir o melhor conjunto de bens e serviços ao melhor preço possível para satisfazer as necessidades de seus clientes.” (NICKLES; WOOD, 1997, p. 10).
- ***Empowerment* dos empregados:** possibilita que todos os colaboradores do empreendimento utilizem a capacidade de tomar decisões para satisfazer as necessidades e desejos dos clientes.
- **Foco no relacionamento:** a empresa deve procurar atrair sempre novos consumidores, no entanto, precisa reforçar o relacionamento com os clientes atuais, mostrando-lhes o quanto são importantes para o bom desempenho do empreendimento.
- **Gerar lucro e atender outros objetivos organizacionais:** é necessário manter o foco do negócio no momento de tomar todas as decisões.

Além desses fatores citados anteriormente, um outro comportamento fundamental no relacionamento com os clientes e com os grupos de interesse é a responsabilidade social. De acordo com Nickles; Wood (1997, p. 11) “A responsabilidade social é a idéia de que uma organização deveria olhar além de seus próprios interesses e dar uma contribuição para a sociedade”. Assim, se a empresa possuir como princípio esse elemento conseguirá conquistar a confiança de todos que a rodeiam, conseguindo desenvolver a sua atividade e alcançar o sucesso. Uma vez de que não adiantará apenas oferecer o melhor pacote de valores, se não existir uma preocupação com a sociedade em geral e com o futuro dos consumidores.

## 2.7 O local de trabalho

Faria (1980, p. 1) descreve o local de trabalho como sendo o espaço no qual uma organização “coordena e realiza o processo produtivo, utilizando a administração para acionar

a tecnologia, a natureza, o trabalho e o capital para produzir utilidades ou serviços, com o objetivo de conseguir a melhor qualidade e a maior produtividade”. Assim, a maneira como vão estar dispostos os locais de trabalho, os produtos e as pessoas dentro de uma organização são fundamentais para o sucesso de mesma. Faria (1980, p. 2) ressalta ainda que “existe uma estreita interdependência entre o planejamento, o custo, a qualidade da produção e a organização do local de trabalho [...]” e que estes influenciam muito os resultados. Corroborando com essa idéia, Cury (1986) destaca que o objetivo do *layout* deve ser otimizar as condições de trabalho; racionalizar a disposição física e minimizar o movimento de pessoas, materiais e documentos dentro do ambiente organizacional.

De acordo com Longenecker, et al (1997, p. 228) os objetivos do local de trabalho “de uma loja de varejo incluem a exibição adequada de produtos para maximizar as vendas e a conveniência e atendimento ao cliente. [...] Um objetivo final é a proteção dos equipamentos e mercadorias da loja”. Assim, ao alcançar todas essas metas, o fluxo de clientes deve ser previsto e planejado.

Ainda, segundo Longenecker, et al (1997) existem três formas de *layout* de varejo: o padrão em bloco, o padrão de fluxo livre e o *layout de self - service*.

- **O padrão em bloco:** é geralmente utilizado em lojas de ferramentas. Tem como característica principal permitir a exposição de mercadorias e simplificar a segurança e a limpeza.
- **O padrão de fluxo livre:** Caracteriza-se pelo maior apelo visual e por permitir que os clientes movam-se em qualquer direção, no seu próprio ritmo. Além disso, têm corredores curvos e maior flexibilidade na apresentação dos produtos.
- **O *layout de self - service*:** Permite que os clientes tenham livre acesso aos produtos. Uma das grandes vantagens deste *layout* é que o mesmo reduz as



despesas e permite que os consumidores examinem os produtos antes de comprá-los.

O estudo dos locais de trabalho e a implantação de condições ecológicas racionais neste são responsáveis por vários benefícios que aumentam a produtividade da empresa. Faria (1980, p. 2) destaca os seguintes:

- 1) predisposição fisiológica e psicológica do agente executor para o trabalho;
- 2) influência e orientação do agente executor para uma melhor utilização da matéria-prima, recursos, produtos semi - acabados, máquinas e equipamentos;
- 3) ajustamento do homem ao meio e, conseqüentemente, melhoria de seu comportamento funcional;
- 4) elevação do conceito dos dirigentes, executivos e supervisores perante os subordinados e, em conseqüência, melhoria da disciplina;
- 5) maior produtividade, menores custos e maiores lucros através do esforço cooperativo dos empregados;
- 6) menor número de acidentes no trabalho e de interrupções no processo produtivo;
- 7) condições para a existência de boas relações humanas no trabalho;
- 8) elevação do moral do grupo e do espírito de equipe.

Porém, Faria (1980) coloca que quando o estudo dos locais de trabalho é realizado é importante considerar alguns fatores:

**a) Iluminação:** deve ser projetada em nível adequado, de forma que a sua intensidade seja suficiente para que as atividades possam ser feitas sem esforço e sem prejuízo para os olhos. De acordo com Pereira (apud FARIA, 1980) a iluminação adequada é aquela suficientemente intensa; que apresenta uma grande uniformidade de distribuição e uma direção determinada, da onde resulta uma orientação das sombras, permitindo a sensação de relevo; além disso é perfeitamente difusa e possui uma tonalidade definida (luz branca).

**b) Ventilação e temperatura:** Segundo Faria (1980, p. 20) o objetivo da ventilação é “realizar a circulação do ar no local de trabalho, o que, por sua vez, influi na temperatura e na composição química da atmosfera, devido ao fato de que homens e máquinas produzem calor e queimam oxigênio”. O autor também comenta o fator temperatura, de acordo com o mesmo o conforto térmico

pode ser considerado como “o bem-estar das pessoas que estão num ambiente ou do trabalhador quando está dentro de um local racionalmente projetado e instalado para permitir a sua melhor funcionalização biológica, intelectual e psíquica [...]” possibilitando a utilização da plena capacidade potencial disponível.

**c) As cores:** Faria (1980, p. 51) relata que

[...] a escolha racional das cores, nos locais de trabalho, proporciona um elemento motivacional de grande valor, com um investimento relativamente pequeno. Por outro lado, o emprego das cores, sem considerar a influência sobre o comportamento, provoca tensões ou depressões, constituindo uma despreparação ao trabalho, que resulta no aumento do absenteísmo, dos acidentes e dos atritos, que comprometem as boas relações entre os funcionários.

Dessa maneira o autor coloca que é conveniente utilizar as cores frias, onde predominam os azulados, em ambientes quentes que necessitam ser tranquilos, repousantes e aconchegantes. Mas as cores quentes ou vivas, avermelhadas e amareladas, são recomendadas em locais que necessitem de estímulos, no qual os colaboradores precisem ser motivados e o trabalho provoque monotonia, ou ainda em situações que necessitem originar um comportamento entusiástico e dinâmico.

**d) Os ruídos:** “é um conjunto de sons discordantes e confusos, sem a harmonia desejável, que provoca reações negativas nas pessoas prejudicando a percepção, o equilíbrio emocional, o desempenho psíquico e funcional, assim como a saúde.” (FARIA, 1980, p. 56). Conscientes de que os ruídos prejudicam a produtividade dos colaboradores, muitos gestores começaram a estudar métodos de diminuí-los e de transformar o ambiente de trabalho em um local mais agradável. Assim, perceberam que a utilização da música nesses locais despertava

[...] reações favoráveis através de uma verdadeira indução sugestiva, que resultava em boas relações de trabalho e aumento da produtividade. A música é, indubitavelmente, um elemento motivacional que alivia a fadiga e a tensão produzidas pelo esforço para suportar a carga de trabalho, diminuindo a monotonia e as tensões. (Faria, 1980, p. 70).

Porém o autor ressalta que deve ser utilizada apenas a música de fundo e que a mesma não deve atrapalhar o trabalho do colaborador e portanto não deve ter a intenção de

divertimento, estar num alto volume ou ser muito agitada. Deve apenas conter ritmos instrumentais, de formas suaves e acolhedoras.

Faria (1980, p. 71) discorre também sobre os efeitos positivos da utilização de músicas em vários ambientes:

**Nos escritórios e fábricas:**

- 1) Aumenta a concentração no trabalho;
- 2) Reduz a tensão e a fadiga;
- 3) Diminui as faltas de pessoal;
- 4) Evita conversas em serviço.

**Nas lojas e mercados:**

- 1) Estimula o impulso de compra;
- 2) Evita a afobação e enganos;
- 3) Torna os empregados mais amáveis.

**Nos restaurantes e hotéis:**

- 1) Cria atmosfera acolhedora
- 2) Reduz a tensão às refeições
- 3) Torna os empregados mais atenciosos;
- 4) Reduz os enganos do serviço.

**Nos consultórios:**

- 1) Diminui a excitação e o medo;
- 2) Torna o ambiente mais agradável;
- 3) Os clientes se sentem melhor.

Enfim, o local de trabalho é composto por vários elementos que em conjunto produzirão um ambiente propício para o aumento da produtividade. É importante considerar que o gestor deve estar preocupado com as variáveis pessoas, finanças, materiais e relações com o mercado, entretanto, tão importante quanto essas é o lugar onde os colaboradores desenvolverão suas atividades.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos utilizados, como as formas em que foi dividida a pesquisa quanto aos fins e meios, coleta de dados e análise dos mesmos.

#### **3.1 Tipo e procedimento metodológico**

A pesquisa em questão é caracterizado quanto aos fins como pesquisa exploratória, pois num primeiro momento foram feitas investigações a respeito do modo como a organização é administrada e desenvolve suas atividades. Nessa situação a pesquisadora possuía pouco conhecimento sobre o tema e portanto ainda não podia levantar hipóteses sobre o mesmo. Como coloca Mattar (1999) o propósito desse tipo de pesquisa é de alcançar um maior conhecimento à respeito de um tema, ou empresa, visando desenvolver hipóteses que poderão ser testadas e aprofundadas futuramente. Então levantou-se aspectos como quantidade de colaboradores, atividades desenvolvidas pela organização e histórico da companhia.

É também uma pesquisa descritiva, visto que foi realizado um diagnóstico relatando a situação atual do empreendimento, e num primeiro momento não existia a intenção de explicar o porque de determinado fenômeno estar acontecendo. De acordo com Vergara (2000) esse tipo de pesquisa expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, não tendo o compromisso de explicar os mesmos, no entanto, serve de base para tal explicação. De acordo com Mattar (1999) a principal preocupação desse tipo de pesquisa é responder a questões como: quem, o quê, quanto, quando e onde.

Além disso, caracteriza-se por uma pesquisa aplicada, uma vez que após a investigação foram elaboradas propostas a fim de aumentar a produtividade da organização.

Como discorre Vergara (2000, p. 47) esse tipo de pesquisa tem “finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, que é motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada sobretudo no nível de especulação”. Dessa maneira deve resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não.

Quanto aos meios, é uma pesquisa de campo visto que foi realizada e focalizou a empresa Alfa Informática LTDA., dessa maneira, no local onde aconteceu o fenômeno e buscando grande profundidade a respeito da mesma, de modo que puderam ser sugeridas mudanças, que se adequem a organização. Concordando com Mattar (1999, p. 105) que relata “um experimento de campo é um projeto de pesquisa experimental conduzido numa situação real, na qual uma ou mais variáveis independentes são manipuladas pelo pesquisador [...]”. Isto é, quando a investigação é empírica, realizada no local onde ocorreu ou acontecerá o fenômeno ou que dispõe de subsídios para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicações de questionários, testes e observação participante ou não, numa situação.

A pesquisa também é um estudo de caso, pois foi realizada em uma única empresa, desta maneira Vergara (2000) discorre que a quando a pesquisa tem como foco poucas unidades, como uma empresa, uma pessoa, uma família é denominada de estudo de caso. Mattar (1999) complementa descrevendo que é um estudo profundo, não amplo, através do qual procura se conhecer com profundidade poucos elementos da população. Este trabalho teve um campo de pesquisa amplo, visto que procurou-se abordar várias áreas de uma organização, gerência administrativa, gestão de pessoas, recursos materiais, financeiros, relacionamento com o mercado e locais de trabalho, entretanto buscou-se grande profundidade em cada um dos temas descritos.

Além disso, foram realizadas pesquisas bibliográficas, que segundo Vergara (2000), é o estudo sistematizado, realizado com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material disponível ao público em geral. Desta

maneira os principais autores utilizados foram em gestão administrativa (Daft, Chiavenato); gestão de pessoas (Pontes, Bulgacov); gestão de materiais (Ammer, Ballou); financeira (Sanvicente, Gitman, Zdanowicz); relações com o mercado (Kotler, Nickels; Wood) e locais de trabalho (Faria). Estas teorias visavam auxiliar na resolução dos problemas encontrados.

Outro método utilizado foi a investigação documental, que conforme Vergara (2000) é quando o estudo é realizado em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas, como registros, anais, circulares, filmes, entre outros. Coopers; Lybrand (1996, p. 120) descrevem que a investigação documental “pode ser utilizada tanto para a obtenção de dados quantitativos, como índices financeiros e de produtividade, como também para acesso a informações qualitativas, como direcionamento estratégico, missão e metas”. Na pesquisa em questão foram utilizados documentos como os sistemas computacionais que auxiliam nas operações de atividades como vendas e controles financeiros e de estoque, além de outros documentos utilizados para controle, como as ordens de execução de serviços e os relatórios financeiros.

### 3.2 Técnicas de coleta de dados

Quanto aos métodos de coleta de dados foram utilizadas entrevistas informais, focalizadas e em pauta. Coopers; Lybrand (1996, p. 120) discorrem que através da entrevista o pesquisador desenvolve um roteiro com perguntas, no qual procura enfocar

os aspectos essenciais da empresa e do projeto em estudo e conduz entrevistas com os principais *atores organizacionais*: acionistas, donos, diretores e executivos, clientes e fornecedores importantes, líderes sindicais etc. Uma consolidação bem realizada das informações obtidas leva a um retrato esclarecedor da situação atual e dos facilitadores e barreiras à implantação do projeto.

De acordo com Pina et al (1970) a entrevista assume uma importância vital no processo de diagnóstico organizacional, visto que é o meio utilizado para o recolhimento de informações. O autor ressalta também que o pesquisador deve “ter o máximo de cuidado

quando do elemento a ser entrevistado, de modo que a entrevista seja realizada com a pessoa mais capacitada a responder os quesitos constantes no questionário.” (PINA, et al, 1970, p. 28).

Num primeiro momento, a intenção era a de conhecer a organização como um todo, por isso, foram realizadas entrevistas informais, que segundo Vergara (2000), caracterizam-se por não serem estruturadas, tendo apenas o objetivo definido; coletar dados. Nessa ocasião entrevistou-se apenas os dois proprietários, visto que o objetivo inicial era obter um conhecimento amplo sobre o empreendimento.

Num segundo momento, com maior conhecimento sobre a empresa, foram feitas entrevistas focalizadas nas áreas de gestão de pessoas, materiais, recursos financeiros e relações com o mercado. De acordo com Vergara (2000) este tipo de entrevista também é não estruturada, porém o pesquisador coloca um foco para o pesquisado falar. Mattar (1999, p. 167) discorre que é “muito pouco estruturada, conduzida por um moderador experiente, com um único entrevistado de cada vez, para obter dados sobre determinado assunto focalizado”.

A amostra utilizada foram os dois proprietários, por serem as pessoas que mais conhecem a organização, uma vez que, também foram os fundadores e os oito principais colaboradores, por serem os mais antigos e também pela responsabilidade que têm dentro da companhia.

Num terceiro momento, mais por efeito de aprofundar determinados temas, foram utilizadas entrevistas em pauta, com as mesmas pessoas citadas anteriormente. Segundo Vergara (2000) a característica deste tipo é que o pesquisador anota vários pontos para serem explorados pelo entrevistado.

Além disso, foi utilizado o método de observação, que segundo Coopers; Lybrand (1996, p. 120) é realizado através de “[...]visita às instalações da empresa, [...]. A observação e análise das instalações físicas e da interação interpessoal e intergrupal nestes espaços é

geralmente reveladora da identidade e cultura organizacional”. Essa técnica pode ser dividida em dois tipos, segundo Vergara (2000): simples, na qual o observador mantém uma certa distância do pesquisado e participante, onde existe envolvimento do pesquisador com o seu foco. Já Mattar (1999) divide observação em estruturada e não estruturada. Segundo Mattar (1999, p. 181) “a [...] estruturada é utilizada em pesquisas em que o problema e os objetivos já estão claramente definidos, a ponto de permitir uma especificação clara *a priori* dos comportamentos ou situações que serão observados e das suas categorizações”. O autor coloca que na observação não estruturada os problemas e objetivos da pesquisa ainda não estão definidos, exigindo assim uma flexibilidade maior para analisar os comportamentos e situações em observação.

No caso deste trabalho foram utilizadas observação simples e estruturada, pois que o problema e objetivos da pesquisa já estavam definidos, visando também acompanhar algumas áreas da companhia, como o atendimento ao cliente e a realização do serviço de assistência técnica.

### 3.3 Análise dos dados

De acordo com Mattar (1999) quanto a análise dos dados da pesquisa pode ser dividida em qualitativa e quantitativa. O primeiro tipo visa apenas identificar a presença ou ausência de algum fenômeno, já o segundo método procura verificar em quanto este está presente. Assim, Mattar (1999, p. 77) descreve que:

na pesquisa quantitativa os dados são obtidos de um grande número de respondentes, usando-se escalas, geralmente, numéricas, e são submetidos a análises estatísticas formais; na pesquisa qualitativa os dados são colhidos através de perguntas abertas (quando em questionários), em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais em profundidade e em testes projetivos.



De acordo com Godoy (1995, p. 58) a pesquisa qualitativa consiste em descrever os dados à respeito de “pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos”.

Na pesquisa em questão foi utilizado o método qualitativo, pois foram realizadas entrevistas com poucas pessoas, buscando- se alcançar uma grande profundidade a respeito da organização e dos fenômenos que acontecem dentro da mesma, sem que existisse a preocupação em quantificar determinada situação e sim compreender o porquê da mesma.

## 4 DIAGNÓSTICO

Um primeiro passo que deve ser tomado antes de se propor um processo de mudanças é um aprofundamento das atividades da organização. Para isso elaborou-se um diagnóstico a respeito das áreas gerencial, recursos humanos, de materiais, financeiros, relacionamento com o mercado e locais de trabalho.

Assim Coopers; Lybrand (1996, p. 119) sugerem que o diagnóstico organizacional “é a atividade de, usando a experiência de um analista e uma metodologia conveniente, melhorar o conhecimento sobre a empresa para, a partir daí, indicar soluções adequadas para as questões levantadas”.

De acordo com Pina et al(1970, p. 23):

o diagnóstico de administração de empresas se constitui num método de levantamento e análise, através de questionários e dados quantitativos, em um dado momento, das causas da baixa produtividade, do desempenho da administração e da potencialidade da empresa, identificando as deficiências e desequilíbrios, com vista à elaboração de um programa de reorganização e a facilitar a tomada de decisão.

Como concorda Nogueira (1987, p. 18) o processo de diagnóstico organizacional visa a detecção dos problemas empresariais, desta maneira o consultor:

[...], parte, em primeira instância, da aplicação de um questionário de perguntas – chave ao empresário, com o intuito de conhecer em profundidade as variáveis que interagem dentro da organização e detectar os pontos fortes e fracos de cada área ou de cada função gerencial. Depois da entrevista é necessária a realização de uma série de exames locais, como a visita às instalações, a observação do “layout” da fábrica ou do arranjo das lojas, a análise do ponto comercial, do espaço físico destinado a cada setor, o dimensionamento do quadro de pessoal de cada área, os níveis de controle exercidos sobre as atividades básicas. E a partir desses exames locais, talvez se faça necessária (o que quase sempre ocorrerá) a realização de levantamentos complementares que permitam uma análise e avaliação correta da situação econômica - financeira do negócio, tais como verificação dos balanços e balancetes, apuração dos resultados, levantamento dos estoques e de compromissos assumidos, mapa de posicionamento de contas a receber de clientes, quadros de produção, etc. Só após cumprida toda essa sequência de fases [...] é que o técnico terá condições seguras para identificar as causas dos problemas e propor as medidas corretivas para a recuperação da empresa.

## **4.1 Histórico**

A Alfa Informática LTDA. foi fundada em 1992, por dois sócios André Andrade e Leonardo Andrade.

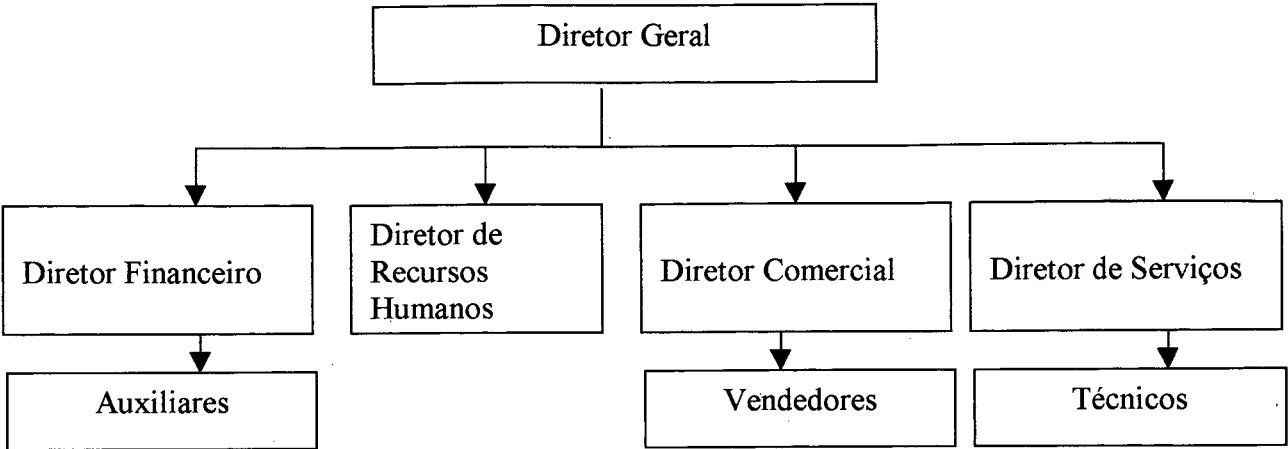
A idéia de construir este empreendimento surgiu do fato dos dois irmãos trabalharem no ramo, eram representantes de uma empresa distribuidora de disquetes. Fundaram então em 1988 a Ipanema Informática, situada no Bairro X, na grande Florianópolis, que trabalhava com distribuição de disquetes e atendimento corporativo, visto que o mercado para computadores domésticos era muito restrito.

Porém, com a experiência adquirida, a idéia evoluiu e os proprietários identificaram a necessidade de uma loja de informática, uma vez que não existia nenhuma similar em Florianópolis e a procura por produtos deste ramo estava crescendo. No começo da atividade, os clientes da Alfa foram captados a partir de contatos estabelecidos na Ipanema Informática.

Atualmente a Alfa está distribuída em duas lojas, a matriz situada a rua Vinte e Cinco e uma filial que está localizada num município da Grande Florianópolis. Além disso, a organização conta com um estabelecimento especializado em comercializar produtos remanufaturados.

## **4.2 Tamanho e estrutura organizacional**

A Alfa é uma empresa de pequeno porte, pois emprega vinte sete colaboradores, além dos sócios proprietários. A organização ainda não possui um organograma formalizado, porém, em entrevista realizada a um dos sócios - proprietários, pode-se delimitar o seguinte:



De acordo com esse organograma e com a análise das atividades desenvolvidas pode-se constatar que a estrutura da Alfa é de caráter híbrido, intercalando entre estrutura funcional, pois existe um certo agrupamento das tarefas, entretanto em muitas vezes, alguns colaboradores, desenvolvem funções muito diferentes, como poderá ser constatado a seguir e uma estrutura horizontal, uma vez que grande parte dos contratados são agrupados nos processos centrais da organização, como vendas no balcão, telemarketing e assistência técnica.

Além disso, a estrutura da Alfa é de caráter centralizador, pois os responsáveis pela administração e tomada da maioria das decisões são os próprios sócios.

4.3 Gestão de pessoas

Os vinte sete empregados da matriz da Alfa, estão distribuídos da seguinte forma: sete pessoas trabalham com vendas, três no setor financeiro, quatro na assistência técnica de computadores e três em impressoras, dois motoboys, duas na área de expedição de materiais, duas no caixa, uma na área de serviços gerais, três na fabricação de produtos reconicionados,

onde uma cuida dos testes e manuseio da máquina de recarga; outra se encarrega de limpar os cartuchos, recarregar *toners* e embalar; e o último faz a recarga manual dos cartuchos coloridos.

O turno de trabalho é de oito horas com intervalo de uma hora para almoço, com entrada as 8:00, 8:30 e 9:00Hs e saídas as 17:00, 17:30 e 18:00Hs. Dessa forma a empresa não fecha ao meio dia, mas há uma orientação para os funcionários não atenderem ao telefone das 12:00 às 13:30Hs pois muitos colaboradores não estão presentes na organização. Fato que pode prejudicar o atendimento ao cliente, visto que em muitas vezes, os consumidores dispõem apenas deste período para fazer suas pesquisas e decidir o local onde desejam comprar.

Além de todos os dias úteis na semana, cada colaborador também tem que exercer sua função em um sábado a cada quinze dias. Existe um controle sobre os horários dos funcionários que é feito através de um relógio – de – ponto, mas há flexibilidade em caso de necessidade.

Os trabalhadores recebem um salário fixo, que pode ser adiantado em até quarenta por cento, dependendo do caso, além de vale - refeição e vale - transporte. Porém, não existe comissão por vendas porque o controle não é feito por vendedor e sim de modo global. Mas existe a intenção de se trabalhar com comissão que deverá ser feita de forma global, isto é, a partir de determinado valor de faturamento, os vendedores começarão a receber comissão relativa a sua respectiva produtividade.

No entanto no caso da assistência técnica, os colaboradores recebem salário fixo mais comissão. Os técnicos ganham dois reais por computador consertado, um real por diagnóstico feito (sem aprovação do serviço), e quando o mesmo não apresenta nenhum defeito, não recebem comissão.

A direção da Alfa se preocupa em oferecer treinamento aos seus colaboradores, dessa maneira oferecem subsídios ou até pagamento total de cursos aos funcionários, entretanto, argumentam que esses não manifestam interesse de fazer (opinião compartilhada por Fernanda, Mariana e Raquel). Porém vários colaboradores da área de remanufaturados já foram realizar treinamentos em outras cidades, subsidiados pela Alfa. Mariana já frequentou um curso sobre 5'S que também foi financiado pela empresa, porém, não aplicado à organização, pois, segundo ela, é difícil repassar o aprendizado para todos os colaboradores; havendo a necessidade de uma pessoa responsável apenas por essa atividade. Leonardo ressaltou que o fato do conhecimento não ser transmitido se deve a falta de gerenciamento para isso. Os sócios também buscam se reciclar participando de novos cursos.

#### *4.3.1 Atividades dos principais colaboradores*

Os colaboradores colocados como principais, no sentido de mais antigos na empresa, que tem mais funções e responsabilidades, são:

- **Mariana:** colaboradora mais dinâmica e antiga da Alfa. Trabalha há doze anos no ramo de informática, desses, cinco anos e meio na organização. É responsável pelas compras, venda, seleção e contratação de funcionários, resolver problemas em geral.
- **Raquel:** trabalha na Alfa há quatro anos e a oito nesse ramo. Atualmente faz faculdade de contabilidade na Univali e pretende continuar nesse setor no futuro. Tem como funções vender, comprar, atender ao cliente no balcão e ao telefone, resolver problemas e ambientar os recém contratados. Já fez muitos cursos, como atendimento aos clientes e marketing, pagos parcialmente pela empresa.

Atualmente não dispõe de tempo para participar de mais treinamentos devido às aulas no período noturno.

- **Fernanda:** trabalha na empresa há três anos, sendo que desses, seis meses foram como estagiária. Tem como funções vendas, resolução de problemas em geral, processo de admissão e demissão de pessoas, gerenciamento de cheques devolvidos, auxílio no setor financeiro e publicidade, atendendo a pedidos de patrocínio à eventos e analisando cada caso, junto com os proprietários.
- **Pedro:** trabalha na Alfa há três anos, é responsável por receber, checar e cadastrar no sistema informatizado as peças do estoque. Realizou um curso de *web designer* para atualizar a *home page* da empresa.
- **Osvaldo:** trabalha desde 1998 no ramo de informática. Iniciou sua carreira como digitador no Tribunal de Justiça, onde exerceu essa função por um ano e meio. Posteriormente foi para o colégio Tendência, ficando encarregado pelos computadores do mesmo; sua carreira como assistente técnico começou quando foi trabalhar numa distribuidora de computadores, durante um ano, e há um ano é contratado como responsável da área pela Alfa.

#### 4.3.2 Seleção de pessoal

O recrutamento dos colaboradores acontece através de empresas especializadas, como CIEE e Fepese (estagiários) ou por anúncio em classificado de jornais e indicação de amigos (contratados), sendo utilizada análise de currículo no processo seletivo. Os selecionados passam por uma entrevista, realizada pela colaboradora mais antiga, Mariana.

Nessa entrevista são analisadas a empatia, a vontade de trabalhar e aprender do candidato. Mariana não passou por um treinamento específico para executar essa função e acredita que a cada dez contratações, três não são bem sucedidas.

Quando Mariana começou a fazer o processo de seleção, dividia essa função com os dois sócios proprietários. Entretanto, devido aos bons resultados, alegados pelos sócios – proprietários, essa função ficou sobre sua responsabilidade.

Existe rotatividade em algumas áreas da empresa, mas essa é variável. Segundo Leonardo, o principal motivo para isso é o desleixo no atendimento, a falta de qualidade e a falta de honestidade dos empregados, que acabam sendo substituídos. No momento, existem muitos colaboradores contratados recentemente e, segundo Mariana, a maioria dos funcionários não dá continuidade ao trabalho (não retornando ligações, por exemplo).

Não existe treinamento para os novos funcionários, que aprendem tudo na prática; em aproximadamente dois meses, segundo Raquel, tempo necessário para conhecer a loja e suas operações. Porém, na loja inaugurada em outubro de 2002, existe a proposta de alocar espaço para treinamento e demonstração de produtos, devido a constante criação e aperfeiçoamento dos mesmos. Além disso, nem todos os vendedores conhecem os produtos que estão a venda, principalmente os contratados recentemente e sem experiência no ramo, mas se esforçam para satisfazer os clientes, perguntando para outro colaborador que conheça ou, até mesmo, ligando para o fornecedor. Às vezes ocorre de nem mesmo o fornecedor solucionar a dúvida do cliente.

Leonardo afirma que “falta tempo” para a realização de treinamento e até mesmo para uma reunião, pois os horários dos colaboradores não se encaixam. Na parte técnica, pessoas com experiência ou com cursos na área são procurados; na área de vendas, além das características já descritas acima, existe preferência por pessoas dinâmicas. Outra prática



comum é a contratação de estagiários, por não apresentarem “vícios” e representarem um custo menor, sendo muitas vezes contratados definitivamente.

A avaliação dos profissionais e o plano de carreiras são feitos de forma informal, sem nenhuma metodologia. Além disso, não existe uma definição clara e restrita das funções e obrigações dos colaboradores.

#### **4.4 Gestão de recursos materiais**

Os materiais referentes a uma empresa estão relacionados aos produtos e serviços que ela oferece, a maneira como estoca esses materiais, qual é a política de estoques e quais os recursos que a mesma dispõe para desenvolver sua atividade.

##### *4.4.1 Produtos e serviços*

A Alfa atua em três segmentos de Informática: condicionamento, assistência técnica e comercialização de equipamentos, suprimentos, periféricos e sistemas.

No ramo de condicionamento a empresa trabalha com vários modelos de cartuchos que contenham tinta preta ou colorida, mas de diferentes marcas. A forma de aquisição dessa matéria - prima é através de pessoas que procuram a loja com intuito de venda, ou em caso de grande quantidade, os compradores se dispõem a ir até o fornecedor. A próxima etapa consiste no teste para verificar o estado da matéria - prima, após é feito o reaproveitamento e a comercialização. Caso ocorram falhas ou problemas os mesmos são substituídos, pois têm garantia contra defeitos de fabricação.

Existe uma grande procura por esse tipo de produto, pois os cartuchos originais apresentam um preço muito elevado, cerca de cem reais, enquanto os mesmos

recondicionados são vendidos por volta de quarenta reais, em embalagens próprias e com a titulação “recondicionados”. Os mesmos são garantidos quanto à qualidade e substituídos quando apresentam falhas. Os cartuchos coloridos apresentam maior número de problemas por serem recarregados manualmente. Peças com defeito e que não podem ser recuperadas são doadas para instituições, como a Orionópolis.

Existe um controle de contagem manual em relação aos cartuchos. Segundo controle interno, no mês de maio de 2002, a empresa comprou 1444, vendeu 789, recebeu 78 com defeito (5,40% do total) e efetuaram a doação de 211. A diferença de unidades entre os cartuchos comprados, vendidos e doados, vai para o estoque.

Além dos cartuchos também há a venda de impressoras e *toners* recondicionados. No caso das impressoras existe bastante diferença de preço: pois uma no modelo matricial nova custa em torno de seiscentos reais e uma recondicionada é vendida por volta de duzentos e cinquenta reais, com garantia de noventa dias, mínimo exigido pelo código do consumidor.

Os principais produtos vendidos pela Alfa estão na área de suprimentos (cartuchos, papéis e etiquetas), mas os periféricos (teclado, mouse, impressora) também representam boa parte da receita. Portanto, esta se concentra principalmente na grande quantidade de vendas de pequeno porte, de produtos com menores preços; isso faz com que o estoque tenha grande rotatividade. Sendo considerado de caráter dinâmico pois além disso, os pedidos aos fornecedores chegam em pouco tempo, cerca de um dia.

Na área de informática existe grande renovação de produtos, como lançamentos de novos ou atualização constante dos já existentes. Quando são lançamentos, muitas vezes apresentam custo elevado, por isso os compradores da Alfa, André e Mariana, aguardam um momento mais adequado para realizar a compra. Mesmo porque é característica dos clientes de informática, tomar conhecimento da existência do produto e procurar informações sobre o custo, entretanto realizar a compra apenas quando o preço do item é reduzido.

O fato de haver a grande renovação de produtos, faz com que às compras sejam feitas em pequenas quantidades e no momento que as mercadorias foram quase todas vendidas, pois apesar do gasto maior com frete (60% dos fretes são pagos pelo fornecedor e o restante pela Alfa) diminui o risco de desvalorização monetária devido a desatualização dos produtos e a turbulência da economia brasileira, uma vez que é característico da área de informática os preços serem calculados com base na cotação do dólar.

Os preços dos produtos vendidos pela Alfa são feitos por Pedro, que utiliza como base a margem de lucro, geralmente é colocada uma margem de 30% a 50% em cima do preço do fornecedor, não sendo considerados os custos operacionais da empresa.

A Alfa também vende microcomputadores novos e usados (adquiridos como parte do pagamento) e *softwares*. A companhia trabalha somente com equipamentos originais, que apresentam um preço alto se comparados aos vendidos no mercado informal, fazendo com que as vendas nesse seguimento sejam inexpressivas (cerca de 30 orçamentos realizados por dia e 15 vendas executadas por mês). Embora a preços mais altos, a garantia é maior, concentrando as vendas em clientes antigos e organizacionais

A empresa conta com o auxílio de dois motoboys, que são efetivamente contratados, para executarem o serviço de entrega gratuito, no caso de compras acima de trinta e cinco reais. Para transações abaixo desse valor ou entregas muito distante é cobrada uma taxa, e em dias movimentados é solicitado o serviço de motoboys terceirizados, e os custos repassados para o cliente. Os motoboys no entanto não entregam os computadores montados, isso somente acontecerá se o cliente solicitar.

#### 4.4.2 Assistência Técnica

A assistência técnica consiste no conserto e manutenção de computadores e impressoras tanto na parte de *hardware* quanto na parte de *software*. Em dezembro de 2002, existiam três técnicos trabalhando na área de assistência dos computadores e três na de impressoras.

O processo desse serviço ocorre da seguinte maneira: quando um técnico pega um computador para consertar, esse é de sua responsabilidade até a conclusão dos trabalhos, pois um técnico não mexe em um computador que está sendo arrumado por outro, podendo, porém, consertar mais de um equipamento por vez. Além disso, a média é de dois equipamentos consertados por técnico por dia, sendo que no máximo, dezoito computadores ficaram aguardando o conserto, no último ano.

Existem duas maneiras do computador com problemas chegar até a Alfa: o cliente pode entregar no balcão da loja, originando uma ordem de serviço, na qual constam dados do cliente e problema(s) apontado(s) por ele (que muitas vezes difere do encontrado pelo técnico) ou então, a Alfa busca de automóvel na casa ou empresa do cliente, sendo cobrada uma taxa de dez reais por esse serviço.

A Alfa cobra uma quantia fixa pela mão de obra e pelo orçamento. Assim, quando se executa o conserto de um equipamento, é cobrado cinquenta e nove reais de mão-de-obra mais as peças substituídas. No caso de ser feito apenas o diagnóstico, para o qual se pede quarenta e oito horas, e o serviço não ser aprovado pelo cliente, é cobrada uma quantia de trinta reais; e quando não é encontrado nenhum defeito, não é cobrado o serviço. A assistência técnica cobra para fazer o diagnóstico pois antigamente vários clientes traziam seus computadores para a Alfa analisar e não realizavam o serviço, assim os técnicos perdiam

muito tempo realizando esta atividade e não tinham retorno. Após começarem a cobrar poucos orçamentos são recusados, aumentando a rentabilidade desse serviço.

Após o conserto, o equipamento é retirado no balcão da loja ou entregue na casa ou empresa do cliente e tem o prazo de 90 dias de garantia, mínimo exigido pelo código do consumidor. Cerca de 10% dos computadores arrumados voltam com problema, que geralmente é ocasionado por falta de atenção do técnico que muitas vezes também não fornece as informações corretas ao usuário, que apresenta dificuldades no momento de utilização do equipamento. Para efeito de controle interno uma etiqueta é fixada no aparelho após o conserto, formando um histórico dos atendimentos executados na empresa. A fim de evitar grandes quantidades de etiquetas, existe a intenção de passar as informações para um banco de dados, mantendo apenas um número fixado no equipamento.

André aponta um problema de comunicação entre os técnicos, os clientes e sócios devido à linguagem técnica utilizada pelos colaboradores. Para solucionar este problema, Osvaldo sugere que exista um profissional exclusivo para tratar com o cliente no recebimento, ligações e entrega do equipamento consertado, passando segurança e todas as informações necessárias de forma clara e simples.

A Alfa não conta com o serviço de assistência técnica externa, porém indica antigos funcionários que trabalharão em nome da empresa quando necessário, sendo que 60% do preço da operação ficará para o técnico terceirizado e 40% para a Alfa. Já houve a tentativa de oferecer esse serviço ao cliente através dos colaboradores internos, entretanto, devido à dificuldade de controle foi optado pela terceirização.

Embora tenha sido construída uma nova e mais moderna sala para a assistência técnica, Leonardo afirma que não tem o controle da lucratividade do setor, mantendo o serviço pelo valor agregado que esse oferece e em função da venda de peças.

#### 4.4.3 Estoque

Existem dois tipos de controle de estoque na empresa: o controle físico e através do sistema informatizado.

No decorrer do processo deste estágio o sistema foi modificado e ocorreu um treinamento para mostrar aos colaboradores o funcionamento do novo sistema. Este terá várias vantagens em relação ao antigo que operava em DOS e o novo no ambiente *windows*, uma vez que permitirá a padronização de orçamento de computadores e produtos, o acesso ao histórico completo do cliente, melhora da contabilidade gerencial como plano de contas e identificação dos centros de custos, além de poder ser mantido pelo próprio usuário.

A fiscalização física do estoque é de responsabilidade do Pedro, porém isto ocorre a poucos meses, pois no começo desta pesquisa, todos os vendedores tinham acesso ao estoque o que prejudicava a gestão do mesmo.

O controle através do sistema informatizado é também de responsabilidade do Pedro, que no momento da entrega das mercadorias pelos fornecedores, confere a quantidade de peças da nota fiscal com a entregue e coloca as etiquetas de garantia, lacre da Alfa, preço (que na maioria das vezes é estipulado por ele, através de um processo já delimitado), códigos de barra, descrição e cuidados que devem ter com a mercadoria. Em seguida registra em um sistema (que contém dados como a descrição, quantidade, preço, entre outros) utilizado por todas os colaboradores da organização, através do cadastro do produto, que já consta no sistema; quando o mesmo não está registrado, Pedro faz seu cadastro e insere na rede.

Quando é feita a venda de um produto, automaticamente é gerado um cupom ou nota fiscal que subtrai o mesmo do estoque informatizado; somente quando o sistema está com problemas é gerada nota fiscal manual, que é inserida quando o mesmo retorna a sua operação normal. No caso da venda de um computador para um cliente que exija que venha

na nota fiscal descrito o mesmo e não as peças que o compõe, ocasionará erro ao passar para o sistema, pois esse somente contabilizará as peças que pertencem ao equipamento, na medida em que o computador em si não consta. Assim, é realizada a entrada do equipamento no sistema e logo em seguida é emitida a nota fiscal. No futuro existe a proposta de estruturar um *software* que possibilite “dar baixa” do computador e não apenas das peças.

Isso ocasiona alguns problemas, no momento da contagem física do estoque, pois existe uma grande diferença entre a quantidade de produtos no sistema e a quantidade real. Essa conferência é feita uma vez por ano, por alguns colaboradores que são selecionados no momento da contagem.

Segundo Mariana, o sistema é bom mas existe falha humana. Quando falta um produto no estoque, é porque os vendedores esqueceram de anotar no quadro. Este funciona da seguinte forma, quando um colaborador percebe que determinado produto está com um número reduzido, anota no quadro, que é lido pelos compradores da Alfa, que então efetuam a compra. No entanto, existe a necessidade de se modificar essa prática pois, é importante considerar que “o comprador precisa estar consciente de que suas ações devem acontecer na base do controle técnico, não pode ser na base do ouvido, do “eu acho”, pois com essa variedade enorme de mercadorias é impossível fazer um acompanhamento eficiente”. (GRAZZIOTIN, TASCA, 2001, p. 63). Os autores ressaltam ainda que se o controle não for esquematizado cientificamente, com números e gráficos, as chances de errar são multiplicadas.

Existe também uma diferença entre o estoque físico e o informatizado ser devido ao fato de que quando um produto com defeito retorna a empresa, deveria ser gerada uma nota fiscal de devolução, entretanto esse processo raramente ocorre, pois levaria muito tempo e atrasaria o atendimento ao cliente.

## 4.5 Gestão financeira

Existem três pessoas responsáveis pela área financeira da Alfa: Válder (estagiário, selecionado em abril de 2002) responsável pelas “contas a pagar”, Patrícia (contratada em junho de 2001) responsável pelas “contas a receber” e Roberto (contratado em dezembro de 2002), diretor financeiro.

O saldo das contas a pagar é realizado no dia do vencimento, ou em algumas vezes antes da data, pois a Alfa costuma quitar suas dívidas com os cheques que recebe dos clientes. Somente em caso de falta de dinheiro no caixa da empresa, o banco é utilizado. Então quando o valor é superior a quantia a ser paga, é feita a opção de ter um crédito com o fornecedor. Válder contabiliza, através do sistema, todas as contas a serem pagas um dia antes do vencimento, entrega o relatório a Fernanda que repassa ao André, para efetuar o pagamento.

Segundo o colaborador o sistema é confiável, porém em algumas situações ocorrem falhas humanas como erro no valor do comprovante bancário, atraso no envio das duplicatas pelos fornecedores, mas procura-se identificar esses problemas o mais rápido possível, para a fim de resolvê-los.

Os compradores da Alfa não verificam se existe saldo em caixa no momento de efetivar os pedidos porém, segundo Patrícia, ainda não ocorreu de faltar recursos financeiros para pagamento de uma dívida.

A Alfa aplica seus recursos em dois tipos de rendimentos: resgate automático e aplicação física. Atualmente a empresa realizou um grande investimento na mudança e reforma de sua matriz, o que exigiu um grande dispêndio financeiro. Entretanto, não necessitou fazer financiamentos, pois obtinha recursos próprios para essa modificação, sendo



esta também uma política da organização, sempre reinvestir seu lucro líquido na melhoria do empreendimento.

A organização disponibiliza ao cliente alguns tipos de créditos: cheque, comprovante bancário, porém o consumidor pode parcelar suas vendas em no máximo três vezes. Quando acontece do mesmo querer dividir o saldo em mais vezes a empresa trabalha com o banco ABN, que compra as duplicatas da Alfa, tornando-se responsável pela dívida do cliente, por isso, a mesma é quem aprova ou não o cadastro do interessado, repassa o dinheiro, em até três vezes, para a Alfa. A ABN disponibiliza créditos em até doze vezes e cobra juros de 3,78% ao mês.

O cliente que atrasa os pagamentos de suas compras recebe um prazo de cinco dias para saldá-la, quando isso não acontece Patrícia telefona para o mesmo a fim de saber o motivo para o fato. A organização cobra juros de 0,33% ao dia, ou dois por cento ao mês.

Patrícia e Válter realizam, a cada quinze dias, a pedido de André, o provisionamento de caixa, para um período de três meses. Esse é feito da seguinte forma: pega-se os créditos dos três meses anteriores a data, e os débitos dos três meses posteriores, lançados com custos maiores que o real.

Para o balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício, a Alfa, contrata um contador, que, segundo Patrícia, é a única pessoa capaz de informar se a companhia opera realmente com lucro ou prejuízo. Além disso, os colaboradores não sabem quanto cada parte da organização é responsável pela receita, pois a BVAC (empresa de remanufaturados) e a Alfa são registradas juntas no sistema informatizado.

A organização trabalha com três bancos: Unibanco (comprovante bancário), Banco do Brasil e BESC (depósito).

A Alfa possui certidão negativa da Receita Federal, Procuradoria da União, INSS, FGTS, Exatoria (ICMS).

## 4.6 Relações com o mercado

Uma empresa precisa ter um bom relacionamento com todos os seus clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros e com a comunidade em geral.

### 4.6.1 Atendimento ao cliente

Apesar de existir uma grande preocupação em satisfazer as necessidades dos clientes, tanto no balcão quanto por telefone, o atendimento é realizado por diversos colaboradores não capacitados, pois não receberam um treinamento para isso. Inexistindo um procedimento formal, o andamento dos processos é prejudicado e muita informação é perdida.

Assim, apesar do esforço dos colaboradores para satisfazer e retornar as ligações de clientes, pode ocorrer um esquecimento por parte do vendedor, devido à forma tumultuada de atendimento. Pois, esses têm que atender ao telefone, fazer orçamentos, verificar *e-mail* e anotar reclamações, prejudicando o atendimento na loja. Para resolver este problema, os sócios pretendem criar um *Call Center* (central de atendimento). Na nova loja foi criado um local que possibilite que cinco pessoas trabalhem no setor de telemarketing, entretanto, num primeiro momento apenas três colaboradores ficarão nesse setor.

A Alfa dispõe de oito ramais telefônicos; cerca de quatro desses estão reservados para o atendimento da loja. Entretanto, em determinadas ocasiões, esses ficam congestionados, fazendo com que as ligações sejam automaticamente transferidas para outros ramais da empresa que não tem como objetivo o atendimento a clientes. Isso acaba prejudicando o desempenho das atividades de outros setores. Nessa situação, ou é executada a

venda e os dados escritos num papel para posteriormente serem repassados para os vendedores ou é anotado o telefone do cliente para um retorno futuro. Para resolver esse problema alguns colaboradores sugeriram a aquisição de uma central telefônica.

No entanto, os proprietários relataram que já houve a tentativa de implantar uma central telefônica, a qual fracassou devido a grande quantidade de reclamações por parte dos clientes. As duas telefonistas ficavam em uma pequena sala na parte superior da loja, o que impossibilitava o controle do serviço.

Na parte da assistência técnica também se procura atender ao cliente da melhor maneira possível, por isso o serviço realizado em muitas vezes é concluído no mesmo dia que a máquina é entregue na loja.

#### *4.6.2 Fornecedores*

Existe um problema de comunicação com os fornecedores, que não apresentam um bom atendimento e muitas vezes não sabem informar sobre características de seus produtos, dificultando parcerias. A empresa possui uma grande lista de fornecedores, mas pode-se citar como os principais a IBM, a Microsoft, a Intel e a Symantichs.

#### *4.6.3 Parcerias*

A Alfa já possui e pretende realizar mais parcerias com várias empresas para poder suprir todas as necessidades dos clientes. A idéia é fazer parcerias para ampliar o mercado na área de informática através de pessoas terceirizadas, nas seguintes áreas:

- **Equipamentos:** para reduzir custos existe a intenção da direção em aplicar o processo de faturamento direto do fornecedor para o cliente, ainda oferecendo o

serviço de assistência técnica e a garantia da empresa a quem comprar esses produtos. Em outubro de 2002 esse serviço já estava à disposição dos clientes corporativos e foi planejado da seguinte forma. O consumidor entra na página da *web* da Alfa e clica no link venda de produtos, a partir daí é acionado o fornecedor, que recebe o pedido, entrega à mercadoria e faz a nota fiscal em nome do cliente da Alfa e não em nome da Alfa. A companhia servirá apenas como um canal entre ambos e no caso de acontecer algum problema com a mercadoria do cliente. É importante ressaltar que esse serviço é apenas para clientes corporativos e apresentará um custo mais competitivo, pois será vendido a preços de fornecedor. Além disso, o consumidor somente pagará a mercadoria após ter recebido o produto, sendo que o lucro da Alfa será uma porcentagem do custo do fornecedor.

- **Automação Comercial:** Percebendo a necessidade dos micro e pequenos empresários de possuírem programas (*softwares*) simples e de fácil utilização, pretendem firmar parcerias com profissionais especializados para o desenvolvimento destes.
- **Software corporativo:** possuem parceria com a Intel e Microsoft Symantichs, em setembro de 2002 a parceria encontrava-se desativada, pois para continuá-la é necessário fazer dois treinamentos por ano, oferecidos pelos fornecedores, entretanto esses cursos raramente são oferecidos para Santa Catarina, além disso a Intel exige que a empresa compre cinco processadores oficiais, que apesar de terem garantia por três anos, tem um custo muito mais elevado do que os outros processadores e a Microsoft exige que os técnicos tenham certificação Microsoft. Pretendem firmar parceria com a Borlan.

- **Consultoria:** em nome da Alfa e em uma sala dentro da empresa, profissionais autônomos trabalharão prestando consultoria na área de sistemas da informação.
- **Cabeamento de Rede Estruturada:** será desenvolvida pelo profissional Jackson, já contratado pela empresa, formado em engenharia elétrica e ex – funcionário da Celesc;
- **Assistência Técnica Autorizada:** pretendem firmar parcerias para representar organizações ligadas à informática.

#### *4.6.4 Propaganda*

De acordo com Longenecker, et al (1997, p. 370) “a **propaganda** é a apresentação impessoal de uma idéia que é identificada com o patrocinador da empresa e projetada pela mídia de massa”. Os autores ressaltam ainda que existem dois tipos de propaganda: a do produto e a institucional. A primeira destina-se a informar o público sobre um produto ou serviço específico, a segunda forma, por outro lado, transmite uma idéia a respeito do estabelecimento de um negócio.

A Alfa realiza propagandas em jornais, revistas especializadas e rádios, além de patrocínios a eventos culturais. As propagandas que são publicadas nos jornais, são feitas por uma jornalista da própria empresa de comunicação, mas precisam ter a aprovação de André. Já no caso dos eventos culturais as pessoas interessadas entram em contato com Fernanda, que juntamente com André decidem se é viável para Alfa apoiar o evento, geralmente os selecionados são os relacionados à área de informática, ou com grande divulgação na mídia.

#### 4.7 Local de trabalho

A assistência técnica fica localizada numa sala de 7,20m de comprimento por 5,10m de largura, que contém uma bancada em cor branca e de estatura alta de 3,50m de comprimento e 1,35m de largura com possibilidade para a realização da atividade em pé ou em cadeiras altas, com boa iluminação (luz branca) e ventilação (ar - condicionado). Segundo Faria (1980, p. 21) “é preciso, que haja um sistema de ventilação capaz de preservar , no local de trabalho, a temperatura nos níveis previstos para o melhor desempenho de homens e máquinas”. Faria (1980, p. 24) destaca ainda as vantagens da utilização de ar - condicionado:

- 1) permite melhor conservação da matéria-prima e dos produtos acabados;
- 2) permite melhor funcionamento e conservação da maquinaria, que fica livre da poeira e da umidade;
- 3) permite maior intensidade e melhor desempenho do trabalho humano;
- 4) diminui o número de erros e acidentes;
- 5) torna o elemento humano mais bem - humorado e tolerante;
- 6) diminui o número de interrupções e absenteísmo ao trabalho;
- 7) eleva o moral dos funcionários;
- 8) melhora as relações entre empregadores e empregados.

Dessa maneira, por se tratar de uma empresa do ramo de informática e considerando que os computadores exigem uma temperatura estável e amena, é fundamental a presença do sistema refrigerado, a fim de que os equipamentos não sejam danificados.

A capacidade que estava prevista para quatro técnicos, comporta somente dois. A vantagem deste local é que todas as atividades de assistência técnica ficam concentradas num mesmo ambiente. No recinto foram instaladas três estantes brancas, sendo que uma é para equipamentos a serem consertados, outra para já arrumados e uma última para os que estão em processo de reparo, além de uma mesa para a realização do teste final.

Além disso, a assistência técnica conta com um balcão próprio na cor preta, pois, existia o projeto de o recebimento de equipamentos ser desvinculado da loja, dando margem para que o atendimento pudesse ser mais específico e que suprisse de forma mais completa o cliente desse serviço. Isto possibilitaria que o computador fosse testado no momento que

chegasse na loja e caso não apresentasse problema ou este fosse de fácil resolução pudesse ser liberado na rapidamente. Porém a entrega do equipamento continua sendo realizado no balcão da loja.

Para consecução do trabalho, os técnicos necessitam de ferramentas como chaves de fenda, alicate, e outras especializadas para conserto de computadores. Entretanto, segundo Leonardo, eles não cuidam desses instrumentos, deixando os mesmos em mal estado de conservação e freqüentemente perdendo algumas por causa da desorganização do ambiente. Para solucionar este problema, no início desta pesquisa, a Alfa tinha a intenção de parcelar o preço das malas de ferramentas a cada um dos técnicos, descontando o valor parcialmente de seus salários, fazendo assim, com que tivessem um senso de responsabilidade e cuidado sobre a mesma. Quando o técnico retorna-se a sua moradia poderia levar junto à maleta, podendo utilizá-las para outros serviços.

Porém, em setembro de 2002 os técnicos já possuíam cada um as suas ferramentas, entretanto apenas Osvaldo tinha comprado as suas, por um gosto pessoal e não por imposição da organização. O fato de cada um ter suas ferramentas possibilitou um maior cuidado com as mesmas, e diminuiu a freqüência de perdas e extravios.

Existe a intenção de se criar um quadro com o perfil de cada uma das ferramentas para que se tenha fácil acesso a elas em caso de emergência, diminuindo a possibilidade de algum desses utensílios desaparecer.

#### *4.7.1 O ambiente da loja*

No começo deste trabalho, a empresa estava localizada na rua Vinte e Quatro, próximo a mais duas pequenas lojas que trabalham no mesmo ramo. Entretanto, o empreendimento foi mudado para a rua Vinte e Cinco, sendo mantida na unidade antiga a

venda de equipamentos usados e recarga de cartuchos, além de alguns produtos, como cartuchos e papel. Isso deve acontecer, pois segundo Leonardo, os clientes estavam acostumados a comprar na loja antiga, e portanto irão primeiramente nesse local, porém os vendedores deverão dar a instrução que a mesma mudou de endereço e na nova sede os clientes poderão ser melhor recepcionados e ter suas necessidades supridas.

A loja conta com quatro atendentes no balcão, mas em caso de grande movimento de clientes, outros colaboradores ajudam nessa função. Não existe um responsável pela venda, ficando esta responsabilidade a cargo de todos, gerando uma descentralização no serviço e uma perda de informações.

O espaço físico antigo da loja era composto por uma sala com dois ambientes, onde se encontravam expostos periféricos, suprimentos, equipamentos e cartuchos recondicionados, sendo que os computadores eram comercializados na parte superior da loja, já que é um tipo de produto pouco vendido (altos preços) e que demanda muito tempo de venda, congestionando o balcão. Atrás do ambiente utilizado para a venda de mercadorias estavam alocadas pequenas salas, em uma delas André trabalhava, na outra ficava o estoque. Nesse, para efeito de segurança, existia um espelho falso que permitia a visualização da parte de peças usadas e recondicionadas.

A loja contava também com um computador, que podia ser utilizado pelos clientes, para testar jogos e equipamentos, mas que foi mantido no novo ambiente.

No piso superior existiam algumas salas, uma delas era alocada pelo setor financeiro, contendo duas mesas brancas, ocupadas por Válder e Patrícia. Em uma outra pequena sala encontravam-se alguns documentos arquivados, além disso, havia um outro ambiente com duas mesas brancas para a venda de computadores. A assistência técnica também se localizava nesse andar, sendo que estava desconcentrada em quatro ambientes e,



por fim, existia um espaço destinado ao recebimento das mercadorias que iriam para o estoque.

O novo ambiente da loja é composto por uma sala, na qual é realizada a venda a varejo, que apresenta um *layout* em forma de padrão em bloco. Nesta sala encontra-se um balcão na cor preta e com o logotipo da loja, atrás desse existem prateleiras que contêm os produtos que são mais comercializados, no qual as vendedoras atendem as necessidades e desejos dos clientes; há um segundo balcão também na cor preta onde está localizado o caixa e mais um ambiente que contém os jogos e *softwares*. Numa sala ao lado estão os atendentes em telemarketing e outra na qual Pedro recebe e confere os produtos.

No piso superior existe um local para revenda de computadores, a qual os clientes tem acesso através da sala destinada ao atendimento ao varejo; uma sala para reuniões, que é ocupada por Fernanda e Leonardo. Ao lado há uma sala reservada às pessoas responsáveis pela administração financeira da organização e logo atrás a esta, existe uma outra na qual está alocado o estoque.

O ambiente em geral é bem iluminado, pois todas as áreas são iluminadas por lâmpadas brancas, a ventilação é adequada visto que em todas as peças há presença de ar - condicionados. E as cores predominantes são as azul (cadeiras), amarelo (logotipo), branco (mesas e paredes brancas salpicadas em cinza) e preto (balcões). Os ruídos existentes na Alfa são referentes aos telefones, que tocam centenas de vezes por dia, e pelo atendimento aos clientes, uma vez que, a atividade desenvolvida pela empresa não tem como característica a geração de muitos ruídos.

## 5 ANÁLISE

De acordo com Oliveira (1989, p. 75) “a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados [...]”.

Além disso, também tem como objetivo detectar quais são as causas e os sintomas dos problemas diagnosticados. De acordo com Loriggio (2002) um problema é “[...]desejo de algo que não se sabe como obter; necessidade não satisfeita; estado de incerteza e caos; comportamento ou situação indesejável presente ou futura; resultado que necessite correção; diferença entre condições atuais e desejadas; ameaça a sobrevivência”.

Como coloca Nogueira (1987, p. 24) a diferença entre as causas e os sintomas dos problemas é que “enquanto os sintomas afetam e atingem a empresa como um todo, as causas têm origem sempre em áreas e setores específicos e isolados, mas podem todavia interagir e dessa forma multiplicar os seus efeitos”. O autor ressalta ainda que:

é admissível supor que várias evidências de problemas possam advir apenas de uma ou duas causas, mas também pode ocorrer que um único sintoma seja produto de interação de várias causas com áreas de ocorrência distintas. Da mesma forma, uma terceira ligação seria aquela que retrata a ocorrência de vários sintomas de problemas em uma empresa, provocados por causas múltiplas com origem em diversos setores funcionais.

Assim, será feito uma análise nos setores de gerência administrativa, gestão de pessoas, de recursos materiais, financeiros, da relação da empresa com o mercado e dos locais de trabalho.

### 5.1 Gerência administrativa

A empresa vêm apresentando um grande crescimento estrutural nesses dez anos que está no mercado. No entanto, este fato está ocasionando uma série de problemas, visto

que a Alfa não tem uma missão delimitada, além disso, não existe a preocupação em desenvolver um planejamento estratégico formal. Dessa maneira, muitas das atividades são realizadas sem ter um foco definido, o que acaba prejudicando a produtividade da organização.

De acordo com Longenecker, et al (1997, p. 426) o que contribui para este fato é que:

os gerentes de pequenas empresas podem sucumbir facilmente à “tirania do urgente”. Uma vez que eles estão ocupados em “apagar o fogo”, podem nunca conseguir planejar. É fácil protelar o planejamento e isso ajuda os gerentes a ignorá-lo, enquanto se concentram em questões mais urgentes de produção e vendas. E, como jogadores da defesa com a visão bloqueada por jogadores de linha que os estão atacando, tais empreendedores podem ser driblados por concorrentes insuspeitos.

Complementando essa idéia, Resnik (1990, p. 31) coloca que essa falta de tempo para a realização de um planejamento estratégico, faz com que a empresa “torne-se uma prisioneira dos detalhes do dia-a-dia e não tenha impulso para progredir. Pois, ela está algemada às demandas ardilosas e transitórias do dia”. Ainda segundo Resnik (1990, p. 44) “os proprietários - gerentes devem desligar-se suficientemente dos pequenos detalhes diários e das mini - crises para que possam obter tempo criterioso para lidar com as necessidades realmente importantes da empresa”.

Porém é preciso observar o que significa realmente esta fato, visto que se mais “tarefas diárias caírem nas mãos dos gerentes que alegam falta de tempo para as atividades de alcance maior, parece que estes enfrentam a situação com calma e resolvem tudo. A questão não é tanto a falta de tempo, mas falta de noção do que é importante e produtivo”. (RESNIK, 1994, p. 44)

Outro fator característico desta falta de foco é que muitas vezes as atividades são desenvolvidas por colaboradores mais experientes, centralizando a maioria das tarefas e ocorrendo uma sobrecarga nos mesmos desnecessária. Isto é um fator de grande preocupação, pois de acordo com Buchele (1980, p. 40):

algumas pesquisas das causas do sucesso ou insucesso dos dirigentes de *grandes empresas* demonstraram que a incapacidade para delegar autoridade é uma das principais causas do insucesso das empresas. É a origem de muito maior número de insucessos que o é a falta de uma visão geral, a falta de capacidade técnica, a falta de conhecimento daquele setor, a falta de trabalhar duro ou a de fazer sacrifícios pessoais. [...] Os sintomas da incapacidade na delegação de autoridade são familiares aos observadores experientes. O primeiro é aquele em que o patrão torna-se tão ocupado que já não é mais eficiente; começa a incorrer em vários tipos de erros com os fregueses, com seus empregados, ou nas suas próprias relações pessoais, erros esses que ele antes não cometia. Erros dispendiosos são cometidos na fabricação, ou nas concorrências para novos contratos – erros que não eram cometidos antes que o patrão ficasse tão incrivelmente sobrecarregado. Uma vez que o processo de expansão da empresa tenha tido um bom início, torna-se difícil interrompê-lo. Mesmo que sejam cometidos erros na disputa de novos contratos, ou na execução de novos projetos, a empresa como um todo pode ainda continuar sua expansão, saindo cada vez mais de controle, até que o acúmulo de erros interrompa de vez a sua expansão, provocada pela perda de fregueses e de capital.<sup>1</sup>

Em outra situação, não possam “crescer além do pequeno tamanho que pode ser diretamente supervisionado em detalhes pelo proprietário.” (LONGENECKER, et al 1997, p. 432). Além da crise de delegação de autoridade, pode-se constatar também, através da análise do diagnóstico a de liderança, pois a partir do momento que os empreendedores, começaram a delegar atividades para outros profissionais, como para a Mariana, Fernanda, ou Raquel, está tornaram-se responsáveis por vários processos, porém ocorreu uma sobrecarga de atividades sobre as mesmas, que precisam por sua vez, distribuir tarefas operacionais a outros colaboradores, a fim de que possam, desempenhar tarefas mais gerenciais.

Essa sobrecarga de atividades em algumas pessoas acaba prejudicando o desenvolvimento organizacional e contrapõe a idéia de Resnik (1990, p. 107) que ressalta “formar e administrar um grupo de funcionários produtivos são condições decisivas do sucesso ou fracasso de uma pequena empresa”. Desta forma, as atividades deveriam ser melhor distribuídas e todos os colaboradores deveriam se sentir responsáveis pela companhia.

Porém para que esse processo possa ser desenvolvido com eficiência e eficácia é necessário que todos os dirigentes da empresa conheçam as metas e objetivos a serem alcançados.

<sup>1</sup> Muitos desses termos não são mais utilizados, como fregueses, atualmente é cliente, empregados foi substituído por colaboradores; patrão pode ser colocado como a figura do líder ou empreendedor. Porém, a situação continua ocorrendo

## 5.2 Gestão de pessoas

Como já foi colocado anteriormente, existe uma sobrecarga em determinados colaboradores, porém isto não é devido apenas ao modo centralizador de gestão, mais também por não existir uma definição clara do que cada pessoa deve fazer dentro da organização, visto que não há uma descrição de cargos ou atividades.

Segundo Resnik (1990, p. 107) existem alguns fatores que devem ser considerados para tornar as pessoas produtivas e as tarefas mais descentralizadas, são elas:

1. Determinar as necessidades específicas de trabalho da companhia e o desempenho de trabalho associado a elas, bem como os resultados que a organização espera dos empregados.
2. Contratar os empregados de forma a coincidir os talentos e experiência deles com aquelas necessidades e expectativas.
3. Delegar de forma eficiente autoridade substancial aos empregados.
4. Motivá-los a aumentar sua produtividade.

Essas atividades são uma adequada seleção de pessoal, que necessita de uma descrição de cargos, para que possa ser eficiente. No entanto como será colocado a seguir, a empresa Alfa realiza esses procedimentos de modo informal.

Porém este problema ocasiona outros, como uma seleção de pessoas não adequadas para exercer as atividades para que foram contratadas, uma vez que, esta não sabe exatamente o que deve fazer, o selecionador não conhece claramente as características pessoais e técnicas necessárias para uma boa adequação do selecionado ao cargo, o que acaba sendo responsável pela grande rotatividade de pessoas dentro da empresa.

Outro problema na gestão de pessoal é a não existência de um plano formal de desenvolvimento de pessoas. Desta maneira, os colaboradores que são contratados pela organização sentem dificuldade em fazer uma demonstração dos produtos e serviços, visto que muitas vezes desconhecem os produtos comercializados. Para resolver este conflito é necessário que o colaborador passe por um processo de integração junto à organização e as

demais pessoas que trabalham na empresa. Porém, de acordo com Saviani (1994, p. 52) a “integração deve ser um processo contínuo, repetido tantas vezes quanto necessário, à medida que a empresa se modifica em seus vários aspectos: estruturais, comerciais e filosóficos”.

Além disso, alguns colaboradores que freqüentaram alguns cursos não conseguiram utilizá-los dentro da organização, por não haver uma estrutura adequada para isto, o que faz com que a empresa tenha apenas despendido recursos financeiros e o colaborador tempo. Ainda em relação a este problema, a falta de motivação para freqüentar os cursos é uma grande preocupação da gerência, visto que reconhecem este fator, porém não conseguem modificá-lo.

Com relação a falta de motivação dos colaboradores, isto se deve em grande parte, por esses desconhecerem a sua real importância dentro do processo administrativo, o que faz com que esses deixem muitas vezes de dar andamento ao trabalho que estavam executando, como por exemplo, não telefonarem ao cliente para dar uma resposta em relação ao produto solicitado, o que pode deixar de ocasionar uma venda. Além disso, no caso dos vendedores, isto também é resultado de uma falta de remuneração por comissões, o que faz com que esses desvalorizem algumas vendas.

O que pode agravar ainda mais a falta de motivação dos colaboradores é a não existência de uma avaliação de desempenho formal.

A comunicação também é outro problema existente dentro da Alfa, visto que não existem procedimentos formais para a mesma e muitas vezes algumas informações são perdidas. Além disso, no caso dos técnicos a utilização da linguagem profissional dificulta a comunicação entre eles e o restante da empresa e com os clientes.

Outro fator a ser considerado sobre comunicação é a relevância das mesmas para o processo gerencial, uma vez que após a delegação de autoridades, o empreendedor precisa encontrar um meio para controlar o desempenho de sua empresa, geralmente esse

procedimento pode ser realizado através de relatórios. Porém como coloca Buchele (1980, p. 51) o conceito de controle:

[...] compreende a seleção, dentre o conjunto de informações que podem ser obtidas, apenas daquelas que: (1) possam ser prontamente utilizadas, canalizando indicações imediatas do que está acontecendo; (2) sejam dignas de confiança, fornecendo informações precisas de quais serão os resultados finais; (3) sejam de importância básica, focalizando assuntos realmente importantes e não detalhes sem significado real.

Além disso, Saviani (1994) coloca que é importante observar que o auxílio da informática é necessário, no entanto será a existência de pessoas capacitadas, em cada área da organização, que permitirá a utilização e o alcance de informações gerenciais que realmente apoiem a empresa em suas tomadas de decisões.

### 5.3 Gestão de recursos materiais

Como já foi colocado anteriormente é de responsabilidade do administrador fazer o controle e a especificação do estoque. No caso da Alfa, existe um problema em relação a esta gestão, visto que muitas vezes o estoque que consta no sistema informatizado não é o mesmo que está no estoque físico. Além disso, a contagem física do estoque é realizada de modo informal e em períodos não regulares, o que acaba ocasionando um desconhecimento a respeito dos produtos que estão no estoque e em algumas vezes, até a falta do mesmo.

De acordo com Resnik (1990, p. 189):

um estudo feito por uma escola de comércio descobriu que aproximadamente 40% de todas as pequenas empresas nunca contam seus estoques. Esta negligência é um convite aos estoques exagerados e improdutivos, bem como aos roubos. Ele também rouba do proprietário - gerente informações incrivelmente úteis sobre o comportamento de compra do cliente.

A falta de um controle eficaz de estoque também prejudica as outras atividades da organização, pois os compradores não sabem com a exatidão qual produto está em falta e qual possui maior aceitação junto ao público consumidor.

## 5.4 Gestão financeira

Segundo Resnik (1990, p. 136) “uma das principais causas dos desastres em pequenas empresas é não manter os registros e controles contábeis apropriados, precisos e atualizados – e não usá-los para administrar a empresa”. O autor ressalta ainda que “a falta de um sistema eficaz de contabilidade não é apenas um problema contábil - é um problema administrativo. Sem registros e controles financeiros adequados, o empreendedor não consegue compreender a empresa”.

Na empresa Alfa grande parte dos problemas financeiros também é devido a falta de formalização.

Como pode-se perceber através da análise dos dados, não ocorre verificação do saldo de caixa no momento da compra, o que pode vir a ocasionar em alguns momentos falta de recursos para pagamentos das dívidas, sendo responsável por um processo oneroso e desnecessário a administração financeira.

Além disso, o planejamento do fluxo de caixa é realizado fora dos padrões, o que pode acarretar um excedente em caixa, que poderia estar sendo aplicado em outras fontes mais rentáveis.

Além disso, como coloca Buchele (1980, p. 36) uma análise consistente do fluxo de caixa:

[...] fará com que o administrador da pequena empresa retenha as diferenças existentes entre lucros e dinheiro em caixa, bem como dinheiro em caixa e ativo. Ainda mais importante, fará com que ele esteja alerta para as mais diversas maneiras de conservar dinheiro em caixa e ele cedo perceberá como utilizar meios tais como aproveitamento de descontos nas compras, redução do montante das contas a receber, aluguel de equipamentos e contratação de serviços de terceiros em vez de imobilização do capital em ativo fixo, conservação de estoques no ponto mínimo, evitando contratos volumosos e ilusórios que imobilizam o capital mas que contribuem pouco ou simplesmente não contribuem para os lucros ou para a redução das despesas administrativas, e a filtragem, da linha de produtos, de artigos que produzem lucros insuficientes ou que contribuem pouco para a amortização das despesas administrativas. Além dos mais, proporcionará ao administrador o entendimento das implicações de certas políticas sobre crédito e sobre linhas de produtos no seu fluxo de caixa. Perceberá ainda, felizmente com bastante



antecedência, as necessidades de caixa resultantes de programas de expansão e do investimento de capital.

Um outro problema decorrente da falta de procedimentos formais é que os preços são baseados na margem de lucro, uma vez que os gestores financeiros desconhecem os custos indiretos e os lucros exatos dos produtos. Assim como ressalta Resnik (1990, p. 136) “se a empresa não entender seus custos, poderá promover mercadorias e serviços ou apostar em projetos que não geram nenhum lucro. A organização não saberá quais produtos estão vendendo bem e quais estão ficando para trás”. Como ocorre na Alfa que não considera os custos operacionais e pode estar trabalhando no prejuízo e desconhecer este fato ou estar praticando um preço elevado, maior que o da concorrência, e estar perdendo mercado por causa disto.

## **5.5 Relações com o mercado**

Através da análise do diagnóstico pode-se constatar que a empresa não tem definido quem é o seu público - alvo e desta maneira pode, em algumas vezes, fazer investimentos dispendiosos em propaganda, por não saber a que público precisa se dirigir e qual a maneira mais eficaz para conquistar estes potenciais clientes.

Além disso, por não possuir um foco definido acaba querendo conquistar todos os nichos de mercado referentes ao ramo da informática, sem ter conhecimento antecipado se há campo para isto.

Um outro fator prejudicial ao bom relacionamento da empresa com os seus clientes é que os clientes domésticos, aqueles que são atendidos no balcão da loja, muitas vezes são recebidos por profissionais não capacitados, isto é, que desconhecem vários detalhes dos produtos que comercializam. É importante considerar também o atendimento ao telefone, que muitas vezes é prejudicado pelo fato dos vendedores não repassarem as

informações, às vezes por descuido ou por esquecimento, ocasionando assim, a não realização de uma venda.

Estes problemas podem afetar o relacionamento da Alfa com o mercado de forma irreversível, visto que um “bom serviço [...] significa prestar atenção e ouvir o cliente, respondendo às necessidades e preocupações dele, e não as suas. Significa atender o telefone depois de apenas alguns toques e não deixar o cliente em espera permanente.” (RESNIK, 1990, p. 70). Sendo que é importante considerar que uma imagem negativa da organização é difícil de modificar e requer mais dispêndios financeiros do que ter o foco, desde o início, no bom atendimento ao cliente.

## **5.6 Locais de trabalho**

A empresa Alfa apresenta poucos problemas em relação a iluminação, ventilação e ruídos, entretanto é recomendável uma modificação nas cores do ambiente, a fim de que este possa se tornar mais dinâmico e motivador.

Além disso, outro problema existente em relação aos locais de trabalho é na estrutura física, pois os estoques estão posicionados no piso superior, entretanto, a área de expedição fica no andar inferior, o que acaba ocasionando um movimento desnecessários dos colaboradores, que precisam se deslocar até o segundo andar, quando necessitam de produtos que não estão disponíveis nas prateleiras próximas ao balcão de atendimento.

6 PROGNÓSTICO

Os problemas detectados anteriormente são comuns em muitas pequenas empresas, sendo que muitas vezes são a causa de falência dessas. Como pode-se constatar numa pesquisa realizada pelo Sebrae de Minas Gerais, com as empresas que não obtiveram sucesso. A tabela abaixo cita as principais influências de alguns fatores na mortalidade das micro, pequenas e médias empresas:

Tabela 1: Influência de alguns fatores na mortalidade das micro, pequena e média empresa

Causa	Quantidade (%)
Não utilizam planejamento de produção	40%
Não utilizam planejamento de vendas	50%
Não utilizam sistema de custeio	45%
Não controlam estoque	47%
Não utilizam técnicas de marketing	85%
Não treinam recursos humanos	80%
Não avaliam produtividade	65%
Não gerenciam qualidade	60%
Não utilizam recursos de informática	90%

Fonte: Sebrae - MG (apud Dolabela, p. 133)

É importante ressaltar que em vários casos, o insucesso é devido a um conjunto de fatores citados na tabela 1. No entanto, quando esses pontos fracos não resultam numa falência, acabam prejudicando o desenvolvimento das organizações.

Como colabora Resnik (1990, p. 3) “A boa administração é o fator determinante da sobrevivência e sucesso. A má administração – e não a economia, a concorrência, a inconstância dos clientes ou o azar- é o fator que determina o fracasso”. Assim, torna-se fundamental que o administrador busque sempre melhores técnicas de gerenciar a organização.

Resnik (1990, p. 190) ressalta ainda que

uma pequena empresa tem muitas dificuldades em encontrar os recursos adequados para sobreviver e ter sucesso; alocar de maneira errada os recursos leva a riscos

desnecessários e dissipa as oportunidades produtivas. Uma das exigências diárias no mundo das pequenas empresas é obter o máximo do mínimo.

De acordo com Longenecker, et al (1997) as empresas passam por alguns estágios no seu processo de crescimento:

- **Estágio 1:** a empresa é uma operação de uma pessoa.
- **Estágio 2:** o empreendedor contrata outras pessoas para auxiliar no desenvolvimento das atividades.
- **Estágio 3:** é acrescentado um nível intermediário de supervisão. O empreendedor precisa se manter acima do gerenciamento direto e trabalhar por meio de intermediários.
- **Estágio 4:** Nesta etapa a empresa precisa formalizar seus processos, através da adoção de “políticas escritas, a preparação de planos e orçamentos, a padronização de práticas pessoais, a informatização de registros, a preparação de quadros organizacionais e descrição de cargo [...]” (LONGENECKER, et al, 1997, p. 422) entre outras técnicas que precisam ser adotadas a fim de profissionalizar os processos organizacionais.

A Alfa encontra-se no estágio 4 de desenvolvimento e precisa estabelecer métodos de formalização, a fim de que possa se desenvolver de maneira consciente e eficaz.

Uma vez que, “a informalização leva a empresa a ter “subempresas” com “subdonos” em cada área, subdividindo-a em pequenos mundos desintegrados, visando interesses pessoais e jamais olhando a empresa como um Sistema Global.” (SAVIANI, 1994, p. 23).

Dessa maneira, após realizado o diagnóstico e a análise do mesmo, é necessário “elaborar um plano de recomendações que contribua para a solução definitiva dos problemas identificados. [...] o consultor deve propor ações corretivas para cada causa de problema levantada, atacando dessa forma as origens dos “desvios”.” (NOGUEIRA, 1987, p. 43).

Além disso, Nogueira (1987, p. 43) ressalta que:

cabe ao analista não apenas especificar as medidas corretivas a serem adotadas (o que fazer) mas também detalhar os procedimentos para sua implantação (como fazer), os resultados esperados, assim como os responsáveis pela sua implantações e ainda o grau de precedência ou prioridade corretiva de cada recomendação.

Dessa maneira, foram feitas propostas a fim de profissionalizar e formalizar a empresa Alfa, a fim de torná-la mais produtiva. As áreas abordadas foram a gerência administrativa, gestão de pessoas, materiais, financeiras, relações com o mercado e locais de trabalho.

### 6.1 Planejamento estratégico

De acordo com a análise realizada anteriormente, um dos grandes problemas da Alfa é a falta de um foco definido, o qual pode ser estabelecido num planejamento estratégico. Este é definido por Resnik (1990, p. 259) como o lugar onde se quer chega, dessa maneira “[...] visa ações e resultados. Envolve converter objetivos que desafiam, mas que são concretos e realistas em atividades produtivas. A finalidade é melhor desempenho e maior lucro”.

Resnik (1990, p. 29) relata que a eficiência de uma pequena empresa consiste em “concentrar tempo, dinheiro e outros recursos escassos onde eles sejam mais produtivos e onde a compensação seja maior. Desperdiçar os recursos limitados da empresa [...] com objetivos e atividades improdutivas ou secundárias é dissipar o lucro e o potencial de sucesso” da organização.

Porém, como coloca Longenecker, et al (1997), a falta de tempo para elaborar o planejamento é um dos fatos que mais alegam os gerentes de empresas para a não realização do mesmo. No entanto, os mesmos autores colocam que é necessária certa disciplina:

para encontrar tempo para planejar e ganhar seus benefícios. É preciso reservar um tempo e ter um grau de privacidade para fazer um progresso significativo. O planejamento é basicamente um processo mental. Raramente é feito de forma eficaz

em uma atmosfera de telefones que tocam, pedidos apressados e decisões urgentes a serem tomadas. (LONGENECKER, et al, 1997, p. 426).

Colaborando com essa idéia, Resnik (1990, p. 3) explica “a boa administração - capacidade de entender, dirigir e controlar a empresa - baseia-se na atenção crítica do proprietário - gerente aos poucos fatores decisivos responsáveis pelo sucesso e sobrevivência” da organização.

Além de precisar dispor de tempo para a realização do planejamento, outros fatores são necessários para garantir o sucesso do mesmo, são eles:

- 1) O administrador tem que anotar todas as ações planejadas.
- 2) O plano precisa ser breve e realista.
- 3) O plano deve ser realizado para um período de um ano.
- 4) É fundamental a participação e o entendimento de todos os colaboradores.

Outros fatores que precisam ser considerados no momento da elaboração do planejamento estratégico são quem serão as pessoas que irão realizar, até quando deverá acontecer, com que recursos, quais são os obstáculos que terão que ser ultrapassados, quem irá monitorar e quais são os procedimentos para os futuros ajustes e correção do plano.

Como foi colocado na análise a Alfa não conta com um planejamento estratégico, dessa maneira apresenta problemas como inexistência de missão e visão formalizadas, que por sua vez, reflete na falta de foco nas tomadas de decisões de longo prazo e na demora na implementação das mesmas. A visão de uma empresa serve como o “norte”, que guia seus colaboradores e suas estratégias. A principal importância do planejamento estratégico está em se saber onde se quer chegar, pois “se você não sabe para onde está indo, provavelmente não chegará lá.” (BERRA apud RESNIK, 1990, p. 30).

No caso da Alfa, decisões como criação de parcerias seriam facilitadas no tocante a escolha de parceiros, áreas de atuação e retorno esperado pois esses objetivos estariam difundidos e claros na organização. Se a missão for relativa ao suprimento total das

necessidades da comunidade no âmbito de equipamentos de informática, por exemplo, a equipe estaria alerta a fim de diagnosticar como um todo a necessidade do cliente, oferecendo produtos e serviços da maior variedade possível, sugerindo não apenas produtos, mas soluções.

Ainda decorrente dessa falta de formalização, podem ser apontados a falta de tempo para reuniões e treinamentos, assim como a informalidade do plano de carreira. Esses dois representam causas para a desmotivação dos colaboradores por não se sentirem capazes ou por não terem objetivos concretos na empresa. Um indivíduo busca na profissão muito mais do que a remuneração e a ocupação; busca também a satisfação pessoal e a valorização de sua pessoa, o que o encaminha para a busca de seu crescimento e aprimoramento. Dessa maneira, a inexistência de um plano de carreira pode ser uma barreira a um indivíduo que esteja em busca de um maior desenvolvimento dentro da empresa. Um vendedor recém contratado que trás na bagagem a vontade de crescer profissionalmente provavelmente perderá essa energia ao perceber que seu esforço poderá não ser recompensado, e que o máximo oferecido pela empresa não alcança suas expectativas.

Já as reuniões situam as pessoas no caminho a ser seguido pela organização e tendem a deixar a equipe em sintonia com seus objetivos. É uma hora propícia para dar espaço ao colaborador para expressar suas opiniões e se sentir “dentro do jogo”, além de receber o *feedback* dos processos da empresa.

Outro fator concernente é a inexistência de um planejamento ou objetivo financeiro. Isso é observado na elaboração de preços, feita através da utilização da técnica de *markup*, sem considerar os custos e despesas envolvidos durante a prestação do serviço. Esse costume pode prejudicar a empresa de duas formas diferentes. Ao fixar o preço de forma empírica, ele pode não conseguir cobrir as despesas a que está atrelado, ou também pode ficar acima do preço praticado pela concorrência, prejudicando a competitividade da empresa. Uma

maneira mais apropriada seria fazer o estudo dos custos relacionados a cada produto ou serviço e juntamente com o levantamento dos preços praticados pela concorrência, determinar aqueles com possibilidade de oferecer uma maior margem de contribuição e a importância daqueles com menor em relação ao pacote de valor da empresa.

Por fim, a respeito da falta de um planejamento formal na Alfa, deve ser levantada a questão dos gastos em marketing, mais precisamente no que diz respeito à propaganda da empresa. A prática mais comum é o uso de anúncios em revistas especializadas e o patrocínio de eventos, que podem nem sempre atingir seu público - alvo. A estratégia das propagandas deve ser planejada em sincronia com os objetivos da empresa, de forma a dar o retorno esperado e calculado, permitindo a continuidade no processo de marketing, evitando gastos esporádicos que geram um retorno momentâneo.

Algumas dessas questões serão tratadas mais detalhadamente em partes específicas, valendo aqui ter uma visão geral no que compete ao planejamento estratégico.

A elaboração deste torna a organização mais consciente de seus objetivos e reforça os reflexos sobre mudanças externas. Facilita na tomada de decisões e proporciona mais certezas em seu andamento, essencial para uma empresa competitiva.

## **6.2 Descrição de cargos**

A administração de pessoal é um dos fatores - chave para o sucesso ou o fracasso de uma organização, pois como coloca Schell (1995) uma gestão de pessoas eficaz propicia a formação de uma equipe, e essas realizam as tarefas de maneira produtiva, entretanto, se a gerência não for feita de maneira correta, as empresas terão indivíduos no seu quadro funcional, e esses causam problemas. Dessa maneira torna-se fundamental a formalização dos processos gerenciais dentro da Alfa.



A falta de formalidade na empresa também está representada na delegação de tarefas e na designação de cargos. É imprescindível a uma empresa deixar claro as atividades, funções e responsabilidades permitindo certa liberdade ao colaborador dentro da sua esfera de ação, além de promover confiança, segurança e responsabilidade na tomada de decisão. No entanto, é necessário considerar que a descrição de cargos não deve servir como um fator limitador, pois é importante que a mesma tenha a “intenção de dar liberdade aos empregados para acrescentarem criatividade às suas funções, não para restringi-las ao trabalho dentro de parâmetros definidos.” (SCHELL, 1995, p. 61).

Como visto anteriormente, o processo de recrutamento e seleção de pessoal será executado com sucesso se for capaz de unir a um cargo um indivíduo que se adeque às exigências do mesmo. E para isso é necessário ter de forma clara e precisa a descrição dos cargos e suas exigências.

No caso da Alfa, a falta de formalidade na descrição de cargos gera três grandes conseqüências. Primeiramente no âmbito tático e estratégico, ocorrendo grande centralização do poder de decisão nos sócios proprietários, impondo barreiras nos fluxos de informações, dificultando e retardando os processos em geral.

Já no âmbito operacional, ocorre o acúmulo de responsabilidades por parte dos colaboradores com maior experiência na empresa. Tendo em vista que essas podem coincidir com mais de um colaborador e que um indivíduo tem funções relacionadas a diversas áreas de atuação, acaba-se por perder o foco nas atividades, criando dificuldade em atribuir responsabilidades e reconhecer o desempenho através dos resultados.

Por fim, influencia o recrutamento/seleção por não ter claro o perfil técnico e pessoal do indivíduo ideal para assumir o cargo, além de dificultar o processo de capacitação pela dificuldade apresentada em determinar os aspectos a serem desenvolvidos em cada pessoa ou aqueles que devem ser capacitados para determinada área.

Uma descrição de cargos clara e precisa possibilita um melhor fluxo de informações entre os níveis da empresa, transferindo, na medida do possível, parte do poder decisório para os encarregados das áreas operacionais, o que dinamiza os processos de tomada de decisão mais rotineiros. Também permite a distribuição de funções e responsabilidades entre gerentes do nível operacional, oferecendo uma carga de trabalho mais focada em sua área e, em consequência menor, devido a melhor utilização do tempo. Mas, para que a delegação de atividades alcance o resultado esperado é necessário “estipular os objetivos, expectativas, prioridades e resultados que a empresa quer ver realizados. A imprecisão e a indecisão são inimigos de uma delegação eficaz.” (RESNIK, 1990, p. 120).

Entretanto essas mudanças não gerariam tempo ocioso pois com o rumo empresarial traçado, as funções e áreas definidas e certa liberdade para os colaboradores, esses poderão pensar, discutir e aprimorar suas áreas.

### **6.3 Seleção de pessoal**

O processo de seleção de pessoal é a porta de entrada para novos membros na organização. Consiste em um caminho racional que objetiva conectar indivíduos com cargos compatíveis, levando em consideração suas características, exigências e responsabilidades. Schell (1995, p. 48) ressalta que “quanto melhor o empregado, menos tempo terá que ser gasto gerenciando-o. Assim, pode-se passar maior tempo defronte do cliente, ou na área de produção [...]”.

Um processo bem feito traz benefícios duradouros para a empresa, no sentido de facilitar o posterior desenvolvimento de pessoas dentro de suas áreas, e tendendo a diminuir a rotatividade na medida em que possibilita que tanto o candidato conheça a empresa como a empresa conheça o candidato, evitando futuras decepções. Além disso, Schell (1995, p. 28)

discorre que “empregados ineficazes equivalem a clientes perdidos em todas as ocasiões” e continua, dessa maneira a função primordial dos gestores é “formar uma equipe dos melhores empregados que uma pequena empresa pode reunir”.

A seleção de pessoal da Alfa é prejudicada por não ser baseada em um padrão lógico e formal, além de estar a cargo de um colaborador não capacitado para essa função. Além disso, a inexistência de descrições de cargos dificulta o encontro dos indivíduos que seriam mais aptos a função. Reflexos diretos a essas questões podem ser medidos através da rotatividade e da desmotivação.

O desenvolvimento de um profissional de confiança da empresa para a realização dessa tarefa traz como vantagem a união de técnicas de seleção com o conhecimento e vivência da cultura organizacional, fator muito importante para o sucesso do processo, já que estes tornariam a integração e desenvolvimento do contratado mais fluidos.

Outra opção seria a contratação de uma empresa terceirizada para efetuar o procedimento de seleção de colaboradores. Como vantagem podem ser destacados a facilidade de não precisar ter custos com o desenvolvimento de um colaborador, de ter garantias de outra companhia quanto ao sucesso da seleção, contar com a experiência e um grande banco de dados da instituição terceirizada e ter gastos certos com o processo. Por outro lado, corre-se o risco da empresa não captar a cultura da Alfa e ter um custo mais elevado.

Assim, um processo de seleção mais eficiente e eficaz traria inúmeras consequências positivas para a Alfa, tais como diminuir a rotatividade, facilitar o desenvolvimento de pessoas e melhorar a motivação e produtividade da organização como um todo, por fazer escolhas de pessoas mais aptas.

Dessa maneira, torna-se mais fácil administrar uma organização que tenha um capital humano bem selecionado e com potencial para o desenvolvimento.

## 6.4 Desenvolvimento de pessoal

O desenvolvimento de pessoal é uma maneira de agregar valor tanto ao colaborador quanto aos clientes e a organização em si. Uma equipe bem informada, segura, ágil e consciente é fundamental para representar uma companhia moderna diante dos clientes e fornecedores. Segundo Saviani (1994, p. 50) “funcionários atualizados elevam o nível da empresa em todos os seus segmentos e com certeza tal situação será percebida pelos clientes, fornecedores, concorrência, elevando o conceito de confiança e segurança, [...]” em toda negociação realizada. Resnik (1990, p. 102) concorda com essa idéia e ressalta que “a venda direta, seja através do proprietário - gerente, empregados chave ou pessoal de vendas bem treinado, é a abertura para um mercado crescente. A mensagem básica de venda deve ser aprendida e comunicada com conhecimento e entusiasmo”.

Dessa maneira, o desenvolvimento de pessoal trás a tona o modelo que dá subsídios teóricos e técnicos ao indivíduo para que atue de forma consciente. O desenvolvimento planejado dos colaboradores fornece conhecimento a respeito de suas funções e tende a manter o mesmo em sintonia com os objetivos e procedimentos da empresa, fator importante para alguém que representa uma organização perante a sociedade.

Os colaboradores recém contratados pela Alfa não passam por um processo formal de treinamento, obtendo seu conhecimento através de informações passadas por funcionários mais experientes e absorvendo outra parte na prática. Tornando mais difícil ainda, a obtenção de informações a respeito dos objetivos, metas e cultura organizacional pois são mais difíceis de serem absorvidas por serem abstratas.

Essa metodologia pode causar insegurança e desconhecimento no indivíduo, pois ele pode não receber certa informação ou recebê-la de forma errônea, já que o processo não

possui um responsável e um controle. Dessa maneira torna-se mais complexo criar uma homogeneidade na equipe devido à falta de padrão na transferência de conhecimentos.

Colaboradores mais preocupados acabam realizando pequenas tarefas de outras pessoas pois acham mais simples que cobrar dos mesmos. É através do desenvolvimento que o indivíduo perceberá sua importância no processo e será motivado para realizar tais funções.

Além disso, não existe treinamento formal para a apresentação de novos produtos que entram no quadro de vendas, causando demora no atendimento, insatisfação do cliente, insegurança e desconfiança do mesmo e diminuição da possibilidade de uma venda “casada” já que o vendedor não terá argumentos técnicos para convencer o comprador.

O processo de desenvolvimento é influenciado pela preocupação e valor que o indivíduo reserva a seu trabalho, além de suas condições em absorver o conhecimento e transformá-lo em aprimoramento pessoal. Para isso vale retomar a importância de um bom e eficaz processo de seleção.

Por fim, um colaborador capacitado para trabalhar em sua função, consciente da empresa e seguro de si, se sentirá uma peça fundamental na equipe, sentindo-se valorizado, conseqüentemente motivado e sólido na organização, o que gera uma diminuição na rotatividade e uma construção de um capital humano apto a representar a instituição e dinâmico no tocante a mudanças.

## **6.5 Motivação**

Um colaborador será eficaz se estiver motivado. Para estar motivado é preciso ter satisfação na realização do seu próprio trabalho, que só será conseguida quando este for valorizado e enriquecido. Um indivíduo motivado é aquele que tem razões suficientes para executar suas tarefas da maneira correta ou ir além do esperado. Não há nada melhor do que

fazer algo com vontade e ser reconhecido, e é isso que se deve buscar em uma organização. Schell (1995, p. 87) concorda com essa idéia e ressalta “a maioria dos empregados quer produzir. Cabe aos empresários oferecer-lhes as ferramentas adequadas e um ambiente amistoso. Treinamento + Orientação + *Feedback* prático = melhor desempenho”.

Na Alfa pode ser observada certa falta de interesse e disposição por parte dos colaboradores no sentido de freqüentar cursos oferecidos pela empresa, a fim de desenvolver o capital humano da organização. Uma vez que, muitos cursos já foram realizados, mas pouco conhecimento implantado nos processos da empresa.

Por ser uma atividade extra - organizacional, o colaborador tem que estar ciente da importância que um curso trará para si, de modo que se sinta disposto a freqüentar essa atividade. Será mais confiante se souber que seu aprendizado trará benefícios para todos na posterioridade. Cabe à empresa mostrar os benefícios que podem ser obtidos, a importância desse fato para a organização e para o próprio colaborador, dar suporte ao indivíduo, o apoiando para que ultrapasse as barreiras como tempo e cansaço.

O processo de desenvolvimento dos colaboradores através dos cursos precisa ser planejado para permitir que o conhecimento seja transmitido a quem interessa dentro da organização, impedindo que se perca com a falta de oportunidades de ser difundido. Isso torna o curso mais motivante para o colaborador pois se sentirá útil nesse processo e terá a recompensa de saber mais e ver o conhecimento que trouxe para o grupo difuso na cultura da empresa.

Outras atitudes características dessa falta de motivação, é a ocorrência de fatos como não retornar todas as ligações de clientes, deixar espaços no mostruário após uma venda, desorganização do ambiente de trabalho e descuido com ferramentas que são reflexo de certa falta de comprometimento por parte dos colaboradores. Os indivíduos podem não ter conhecimento sobre sua importância no resultado final e sobre seu papel na organização. Para

modificar esta situação é importante que os supervisores realizem uma avaliação do desempenho do colaborador. No entanto,

a avaliação e o *feedback* devem estar relacionados a situações de trabalho concretas. Devem ser fornecidos pessoalmente. Além disso, se os comentários são suficientemente diretos e francos, têm probabilidade maior de serem construtivos. Focalize problemas específicos de trabalho para que as críticas não sejam interpretadas como um ataque pessoal. Atacar as pessoas simplesmente as coloca na defensiva. (RESNIK, 1990, p. 127).

A falta de supervisão e o plano de carreira informal também contribuem para a desmotivação do profissional, uma vez que este não visualizará um caminho claro rumo ao crescimento e retornos periódicos alertando-o sobre seus pontos a serem corrigidos. Segundo Resnik (1990, p. 131) “o cuidado em monitorar o desempenho dos empregados e em ajudá-los quando necessário mostra claramente que o trabalho significa muito e que o empregado é uma pessoa importante para a empresa”. De acordo com Longenecker, et al (1997, p. 428) para melhorar esse relacionamento a organização poderia utilizar uma comunicação eficaz, isto inclui:

dizer aos empregados qual é a posição deles, como o negócio é feito e quais são os planos da empresa para o futuro. O *feedback* negativo aos empregados pode ser necessário às vezes, mas o *feedback* positivo é o instrumento básico para o estabelecimento de boas relações humanas. Talvez o conceito mais fundamental para se ter em mente seja que os empregados são pessoas. Eles detectam rapidamente a insinceridade, mas reagem bem ao empenho direto de tratá-los como indivíduos maduros, responsáveis.

Schell (1995, p. 105) complementa essa idéia, ressaltando que os valores que mais motivam os colaboradores são:

1. Admiração e reconhecimento;
2. Sentir-se parte da equipe;
3. Receber ajuda em problemas pessoais;
4. Segurança;
5. Dinheiro;
6. Trabalho interessante;
7. Oportunidade;
8. Lealdade à empresa;
9. Condições de trabalho;
10. Disciplina.

Como pode-se perceber os indivíduos buscam mais do que retorno financeiro em um trabalho, e são esses fatores adicionais como crescimento pessoal, reconhecimento perante

outras pessoas e sentimento de utilidade que devem ser explorados, pois a motivação nasce das necessidades humanas. Vale ressaltar novamente a necessidade de uma seleção bem feita, observando a importância de se ter pessoas com personalidades apropriadas na organização.

## **6.6 Comunicação**

A comunicação é de extrema importância dentro de qualquer organização. É através dela que os colaboradores trocam informações, discutem idéias e transmitem o conhecimento que pode gerar mudanças gerenciais e operacionais. Uma estrutura deve ser montada em função da difusão do aprendizado, o que inclui o planejamento do modo com que o conhecimento será passado, assim como para quem, quando e onde.

A Alfa tem a preocupação de desenvolver seus colaboradores através da divulgação de cursos e incentivo no pagamento total ou parcial dos mesmos. Um número significativo de cursos de interesse da empresa já foi subsidiado ou pago por completo, porém existe certa dificuldade em implementar o conhecimento adquirido nos processos da empresa.

A inexistência de um planejamento voltado para maximizar o retorno do investimento faz com que o conhecimento adquirido não seja repassado para os outros colaboradores e não seja agregado à cultura para melhoria e desenvolvimento de pessoas e da instituição. Dessa maneira o acréscimo se restringe ao indivíduo e não a organização.

Outro problema relacionado a comunicação se encontra na relação entre os técnicos das impressoras e computadores com os clientes e sócios proprietários. A linguagem técnica dificulta a compreensão de um indivíduo não familiarizado com os termos peculiares da área, tornando o fluxo de informações falho e deixando brechas para uma interpretação ambígua ou errônea. Um responsável por essa ponte, comunicativo e entendedor das três



realidades, facilitaria a comunicação e evitaria o transtorno dos técnicos que precisam paralisar o serviço para efetuar o atendimento ao cliente.

Ainda, a falta de comunicação formal na empresa, como intranet ou reuniões, gera lentidão na reação da empresa às mudanças ocorridas no ambiente interno e externo. Segundo Saviani (1994, p. 54) “[...] as reuniões semanais deveriam ocorrer em todas as áreas da empresa, onde cada fato, cada problema ocorrido interna ou externamente deve ser motivo de aprendizado e reciclagem”. O autor ressalta ainda que as vantagens deste comportamento são inumeráveis, pois “os funcionários se integram, a empresa se solidifica, os problemas tornam-se comuns, passa a haver um conceito de empresa como um grande sistema integrado.” (SAVIANI, 1994, p. 54).

A responsabilidade de observar o ambiente não pode ficar somente sobre os diretores ou proprietários, quando na verdade os colaboradores podem ter um contato maior com os parceiros e clientes, e conseqüentemente gerarem idéias de como melhor atendê-los. Tendo isso em vista, as opiniões destes devem ser valorizadas através da disposição de meios e canais através dos quais elas possam chegar até os tomadores de decisão ou na medida do possível serem implantadas pelos próprios colaboradores. Além disso, é importante considerar que

os empregados gostam de contribuir com idéias e sugestões novas e potencialmente valiosas. Eles experimentam real satisfação quando estas idéias e sugestões são convertidas em resultados melhores. Eles sentem que pertencem à organização. Acreditam justificadamente que são empregados valiosos, que merecem respeito e consideração. (SAVIANI, 1994, p. 54).

A empresa somente conseguirá ter um objetivo comum e trabalhar em busca dele, a partir do momento em que todos tenham a possibilidade e sejam encorajados a interagir entre si. Para isso é imprescindível a existência da comunicação formal e informal, que une os colaboradores e ajuda a formação de um sentimento de unidade em toda a organização. Além

disso, o planejamento estratégico da empresa somente será seguido se for difundido e entendido por todos os colaboradores da organização.

## **6.7 Gestão de estoques**

Dentro do ativo circulante de uma empresa, a conta com menor liquidez é a do estoque. Em decorrência disso é preciso que se mantenham os níveis os mais baixos possíveis, sempre atendendo a área de vendas, diminuindo os custos de armazenagem, controle e oportunidade. Um capital engessado no estoque poderia estar sendo usado para outros fins com objetivo de maior rendimento.

Como ressalta Resnik (1990, p. 190) a grande preocupação do gestor de estoque “é encontrar o equilíbrio ideal para cada mercadoria que tiver de ser mantida em estoque. Acima daquele nível, o estoque será excessivo; abaixo dele, a empresa estará correndo o risco de ficar sem estoque antes de poder fazer outro pedido”. Para encontrar esse equilíbrio Resnik (1990) sugere que deveriam ser realizados três tipos de cálculos: o nível máximo de estoque, o nível mínimo e o ponto para repetição do pedido entre esses dois casos.

Um sistema informatizado oferece grande ajuda no controle do estoque, na medida em que registra as saídas de materiais automaticamente no ato da venda, permitindo que se conheça a disponibilidade de determinado produto a qualquer momento durante as operações. Os relatórios são gerados sem esforços humanos e possibilitam um controle exato e profundo, na medida da complexidade do sistema.

Porém, por mais automatizado e completo que esse seja, trata-se de um procedimento que necessita ser alimentado e atualizado para proporcionar as vantagens antes discutidas, tornando-se necessário o desenvolvimento de todos os colaboradores que manipulam o mesmo.

O estoque da Alfa possui uma grande rotatividade pelas vendas serem concentradas em um grande número de pequenas operações. O alerta para compras de produtos vem dos próprios vendedores que anotam as informações em um quadro ao perceberem a necessidade de determinada compra. No entanto, como já foi colocado anteriormente, esta informalização prejudica várias áreas da empresa, como as compras não serem realizadas corretamente, despedimentos financeiros sem necessidade e um desconhecimento de quem é o real cliente da Alfa. Esses fatores são uma das causas da improdutividade da organização que precisam ser modificados.

## **6.8 Administração do fluxo de caixa**

O fluxo de caixa é um instrumento valioso que permite ao administrador deter informações financeiras sobre a empresa, auxiliando na tomada de decisões a curto e longo prazos.

Esse mecanismo possibilita obter algumas medidas de desempenho quantitativo da empresa através da análise de dados de resultados, podendo ser comparados ao mercado. Dessa forma, o fluxo de caixa controla e gerencia aquilo que torna possível a existência dos empreendimentos, o capital, e permite provisionar a dinâmica financeira para determinado período.

A Alfa se preocupa em realizar o planejamento do fluxo de caixa, entretanto, pouco o utiliza e o calcula de modo inadequado. Pois, no momento da compra de mercadorias não verifica se existem recursos para efetuar a transação. Além disso, faz projeções aumentando as despesas e diminuindo as receitas, o que pode ocasionar um excesso de capital que não está sendo aplicado e perdendo a oportunidade de gerar mais receitas. O mais

recomendável seria que fizesse o planejamento mais próximo possível da realidade e disponibilizasse alguns recursos por precaução.

Outro equívoco que acontece no controle do fluxo de caixa é que em várias ocasiões pagam-se os fornecedores antes do prazo, enquanto este dinheiro poderia estar sendo aplicado em um fundo em curto prazo que gerasse mais recursos ou para obter maiores descontos nas compras de mercadorias.

A partir do momento em que a empresa possui um controle preciso da movimentação de capital e um planejamento concreto a curto e longo prazo, pode estudar maneiras de otimizar a obtenção e aplicação desses recursos assim como objetivar um maior rendimento.

## **6.9 Gerência de preços**

Além da área financeira, a elaboração de preço também faz parte do marketing, área que cuida da satisfação dos clientes. Preço, promoção e produto são imprescindíveis ao consumidor, mas quando se igualam, ou chegam perto disso, entre as empresas de um determinado mercado, o preço toma uma maior importância e pode se caracterizar como um diferencial no momento da escolha. Segundo Resnik (1990, p. 86) “a fixação de preços é uma busca pragmática daquilo que funciona melhor para se alcançar os objetivos gerais de mercado e, assim, maximizar os lucros”.

Uma prática muito comum na elaboração de preços constitui na análise da concorrência para tomada de decisão sobre seus preços. Uma empresa líder em determinado ramo é observada constantemente, tornando-se referência para empresas menores. Pensando nesse sentido, uma elaboração equivocada dessa organização pode causar um erro em cadeia entre muitas organizações similares.

Um equilíbrio nos preços trás benefícios tanto para empresa, que terá segurança e confiança na estipulação de metas de vendas e no planejamento, quanto para o cliente, que não se sentirá lesado após uma compra por achar o preço abusivo e desenvolverá fidelidade por se sentir respeitado numa organização consciente.

Dessa maneira, os preços a serem estipulados devem considerar o mercado, como as percepções que os clientes têm de suas próprias necessidades, benefícios e satisfação prevista; os custos de produção e entrega de mercadorias; a imagem da companhia e a imagem promocional elaborada para atrair clientes; os pontos fortes do seu produto e dos produtos dos seus concorrentes, e os preços cobrados por eles; a sensibilidade relativa dos seus clientes a preços distintos; as alternativas práticas para mudanças de preços; e o impacto das mudanças de preço no seu volume de vendas e lucro. (RESNIK, 1990, p. 86).

A prática adotada atualmente pela Alfa para o apreçamento de produtos consiste no *Markup*. No entanto, apesar deste método considerar os custos diretos e indiretos, a empresa, somente considera os diretos, o que pode causar um problema no momento da análise do lucro, pois se esquece de uma parcela considerável dos custos.

Para uma empresa que atua em um mercado na comercialização de determinado produto, comprando esse produto de um terceiro e revendendo para seus clientes, o custo direto não será difícil de calcular, pois, de maneira geral, consiste no preço pago ao fornecedor, o preço do frete por produto, comissão por vendas, entre outros. Já os custos indiretos exigem estudo detalhado das despesas que não oscilarão em consequência das vendas, como aluguel, contas de telefone, luz e seu consequente rateio entre diferentes tipos de produtos.

A Alfa é uma empresa com uma boa situação no mercado, o que lhe permite certa flexibilidade nas tomadas de decisão. Porém, por estar num setor muito dinâmico e competitivo, a situação pode se alterar com rapidez, por mudanças externas como inflação, dólar, novos concorrentes, e até mesmo internas, como mudança estrutural ou parcerias positivas/negativas.

No caso de um acirramento na concorrência, forçando as empresas a baixarem seus preços para se manterem no mercado, se a prática adotada por uma delas não for baseada

nos custos diretos e indiretos, é impossível saber com que margem real de lucro se está operando, correndo o risco de reduzir os preços de tal maneira que se chegue na faixa de prejuízo.

Porém é imprescindível considerar o mercado, uma vez que pode-se perder muitos clientes em virtude de se manter preços muito acima dos da concorrência. Assim, o mais recomendável seria escolher mais de um método citado anteriormente.

Considerando os riscos colocados é de vital importância para a empresa dominar e estar consciente do seu todo, o que inclui o apetrechamento, fator que influencia muito a competitividade da empresa.

De acordo com Resnik (1990, p. 97) a gerência eficaz de preços exige um “conhecimento dos seus cliente e dos seus objetivos de mercado, uma ponderação cuidadosa do número de considerações estratégicas e disposição para fazer reavaliações constantes e modificações apropriadas dos preços”. Dessa maneira é fundamental que o administrador realize um planejamento de marketing para conhecer as reais intenções mercadológicas da sua organização e dos seus clientes.

### **6.10 Estratégia de marketing**

A estratégia de marketing é importante pois permite à empresa analisar de forma objetiva e clara seu mercado de atuação além de escolher dentro deste o segmento que mais lhe interessa. A partir desse foco mais concentrado, é possível ir mais fundo nos reais desejos e necessidades de seus clientes para então, elaborar maneiras de atendê-lo de forma completa dentro de sua área.

Como coloca Resnik (1990, p. 106) um plano de marketing deve conjugar - “[...] a análise de mercado, a conexão entre produtos e clientes, a fixação de preços, os canais

de venda e a promoção de venda- tendo como conclusão objetivos de venda específicos, tentadores mas realistas, e um plano de ação concreto, passo – a – passo, para alcançá-los”.

Uma empresa que não reserva tempo para a análise do mercado corre o risco de ter esforços dispersos e pouco eficazes ou concentrar ações em áreas de baixo potencial de retorno, além de negligenciar outras mais favoráveis. A prática de uso de anúncios em revistas especializadas e o patrocínio de eventos, pela Alfa, podem nem sempre atingir seu público – alvo pois estes não são decididos com base em dados concretos, mas apenas na intuição dos responsáveis.

As propagandas devem ser planejadas em concordância com os objetivos e metas da empresa, de forma a dar o retorno esperado e calculado, pensando na continuidade do processo de marketing, evitando gastos esporádicos que geram um retorno momentâneo. Como coloca Resnik (1990, p. 101)

uma campanha de divulgação dirigida com desenvoltura e relativamente barata dependerá de todas as circunstâncias específicas de uma determinada empresa. Mas qualquer campanha com um objetivo e um foco definido evoluirá a partir de suposições e informações derivadas da análise de mercado.

Levando em conta o dinamismo do ramo em que a Alfa se encontra, com constantes novidades e aperfeiçoamentos, junto com o levantamento do grande número de concorrentes, muitos trabalhando na ilegalidade com preços inferiores, seria interessante ter bem definido seu público - alvo, seu mercado, a fim de se munir de estratégias e caminhos que possam ir em busca de diferenciais para oferecer um pacote de serviço e produtos apropriados e compatíveis com seus objetivos.

Como corrobora Resnik (1990, p. 106):

com informações úteis de mercado, uma estratégia promocional e de marketing, objetivos de venda específicos e planos de ação relacionados, a empresa estará muito melhor posicionada para alcançar e vender para seus prováveis clientes do que estaria se dependesse das experiências casuais do dia – a – dia.

Uma empresa que deseja suprir seus clientes em tudo relacionado a informática deve conhecer bem as necessidades de seu público, oferecendo não produtos, mas soluções.

### 6.11 Locais de trabalho

Analisando a estrutura física da Alfa situada à rua Vinte e Cinco, o rascunho das plantas baixas (anexo 1) fornecidas pela empresa, os fluxos de trabalho e circulação de mercadorias e pessoas descritos, foram propostas algumas disposições de ambientes para alcançar uma melhor operacionalização dos equipamentos e movimentação de pessoal. É necessário observar que o projeto de *layout* foi desenvolvido com um material não ideal, como uma planta baixa fragmentada, sem medidas e escalas, impossibilitando uma análise mais profunda.

Considerando a teoria apresentada anteriormente e visando encontrar o local mais adequado para colocar o estoque sobressalente da loja foram considerados os seguintes aspectos: proximidade com a expedição, recebimento de mercadorias e menor espaço de deslocamento.

É recomendável que o estoque se concentre no local onde está alocado o telemarketing, pois assim permitiria uma maior proximidade com a expedição e recebimento de mercadorias, haveria um menor deslocamento entre essa área e o estoque, pois os colaboradores não teriam a necessidade de se locomover até a sobreloja, reduzindo a movimentação de materiais e otimizando os resultados.

No entanto, devido ao contato visual dos clientes que percorrem o corredor lateral e os raios solares que incidem sobre as mercadorias, seria recomendado instalar uma persiana ou películas.



Com o mesmo intuito do estoque, para o setor de telemarketing foram considerados os seguintes aspectos: forte ligação e complemento da área de vendas pelo balcão, tanto pelos processos como pelo fluxo de colaboradores; local que facilite o acesso entre esses ambientes e controle da exposição de mercadorias.

Seria recomendável a implantação desse serviço na sala em que está situada o setor financeiro, pois permitiria maior facilidade de acesso à loja, sendo feito através da escada interna ou da que liga a loja à sobreloja. Permitiria também um maior controle no atendimento realizado na mesma. A comunicação entre o balcão de vendas e o telemarketing poderia ocorrer através do telefone ou por uma campainha sem fio.

Entretanto devido ao grande movimento de telefones, essa sala teria grande quantidade de ruídos que poderiam vir a prejudicar o atendimento na sobreloja. Para evitar esse problema seria recomendado a instalação de um vidro contínuo ou algum outro tipo de isolante sonoro.

Com o mesmo intuito dos locais analisados anteriormente, para o setor Financeiro foram considerados os seguintes aspectos: segurança e pouco contato direto com os clientes.

O setor financeiro ficaria mais protegido se tivesse menos acesso e contato visual com o público externo. Seria recomendado que se instalasse na sala onde está alocado o estoque, pois ficaria mais seguro e não prejudicaria o atendimento aos clientes, uma vez que, esse contato ocorre eventualmente, para negociação de dívidas, não existindo a necessidade da aproximação desta com o ambiente da loja.

Outra mudança recomendável se refere a sonorização do ambiente de forma a disponibilizar música aos seus clientes e colaboradores, uma vez, que este fator propiciaria um ambiente mais agradável a ambos, desta forma, este fato poderia conquistar mais clientes e auxiliaria no fator motivacional da empresa, pois como foi colocado anteriormente, música

no ambiente da loja estimula o impulso de compra, evita a afobação e os enganos aos clientes, ao mesmo tempo em que torna os colaboradores mais amáveis, atenciosos e motivados.

## **6.12 Resumo dos problemas e soluções propostas**

Com o objetivo de melhor compreensão e visualização dos problemas e das propostas realizadas no decorrer deste trabalho, elaborou-se o quadro 5. Este está dividido em áreas, problema, prioridade, procedimentos a adotar, resultados previstos, responsáveis e tempo de duração do programa.

As áreas apresentadas são as mesmas que estavam contidas no corpo desta pesquisa, desta maneira: gerencial, gestão de pessoas, materiais, financeira, relações com o mercado e local de trabalho.

Quanto aos problemas procurou-se fazer um resumo do que vem a ser cada um dos que foi descrito de forma detalhada anteriormente. A questão da prioridade está dividida em urgente e curto prazo (quatro, seis e doze meses) assim delimitado devido a uma análise profunda de cada problema e percebendo que alguns deles são responsáveis pelo surgimento de outros. Os procedimentos a adotar e os resultados previstos foram assim descritos de acordo com o prognóstico anteriormente relatado. No caso dos responsáveis procurou-se determinar quem seriam as pessoas que mais conheceriam cada área, mais estariam envolvidos e poderiam tomar decisões à respeito da mesma. O tempo de realização foi delimitado de acordo com os outros itens abordados e visando o aumento de produtividade.

Quadro 5: Resumo dos problemas e soluções propostas

Área	Problema	Prioridade	Procedimentos a adotar	Resultados Previstos	Responsáveis	Tempo (para realizar o projeto)
Gerencial	*Inexistência de um foco definido, missão.	Urgente	*Realização de um planejamento estratégico.	*A empresa saberá onde quer chegar, assim não ficará “andando em círculos” e alcançará maior resultado em todas as outras ações.	Diretores de cada área, com auxílio de um serviço especializado.	3 meses
Gestão de pessoas	*Sobrecarga de alguns colaboradores. * Ineficiência no processo seletivo. * Inexistência de uma definição clara do que cada um deve fazer.	Urgente	*Realização da descrição de cargos.	* Maior distribuição de tarefas e atividades. *Maior motivação dos colaboradores.	Contratar serviço especializado.	3 meses
	*Ineficiência no processo seletivo.	Urgente	*Realização da descrição de cargos e desenvolvimento de uma pessoa responsável.	*Maior êxito no processo seletivo, diminuindo a rotatividade de pessoal.	Mariana, contratar serviço especializado.	Contínuo
	* Colaboradores desmotivados para frequentar cursos. * Ausência de um procedimento formal para repassar e aplicar o conhecimento adquirido.	Curto prazo (1 ano)	*Realização de um plano de desenvolvimento pessoal	*Aumento de conhecimento técnico dentro da organização.	Diretores de cada área.	Contínuo
	*Os colaboradores não se sentem motivados para realizar cursos, repassar recados e darem continuidade aos seus serviços.	Curto prazo (6 meses)	* Adotar processo de remuneração por comissão. * Reconhecer a importância individual (através de prêmios).	Os colaboradores estarão mais motivados para desenvolver suas atividades e haverá uma melhora no clima organizacional.	Diretores de cada área.	Contínuo

Área	Problema	Prioridade	Procedimentos a adotar	Resultados Previstos	Responsáveis	Tempo (para realizar o projeto)
	<ul style="list-style-type: none"><li>* Ausência de um processo formal de comunicação.</li><li>* Dificuldade de comunicação entre os técnicos e o restante da empresa.</li><li>* Dificuldade na transferência de conhecimento.</li></ul>	Curto prazo (6 meses)	<ul style="list-style-type: none"><li>* Adotar regras formais de como proceder para transmitir os recados.</li><li>* Contratar um profissional capacitado para transmitir mensagens dos técnicos para o restante da empresa e para os clientes.</li><li>* Adotar procedimentos, como reuniões quinzenais entre as áreas para repassar conhecimento.</li></ul>	Melhora no clima organizacional, maior resultado nas vendas e maior motivação.	Todos.	Contínuo
Gestão de materiais	<ul style="list-style-type: none"><li>* Desorganização do estoque físico.</li><li>* Inexistência de procedimentos formais e padronizados no controle de estoque.</li></ul>	Curto prazo (6 meses)	<ul style="list-style-type: none"><li>* Designar um responsável pelo estoque.</li><li>* Fazer a contagem manual regularmente.</li><li>* Padronizar a “alimentação” do sistema.</li></ul>	Maior controle no estoque, diminuindo perdas e faltas de produtos para a venda.	Pedro	Contínuo
Gestão financeira	<ul style="list-style-type: none"><li>* Não ocorre verificação do saldo de caixa no momento da compra.</li><li>* Planejamento do fluxo de caixa realizado de modo informal.</li></ul>	Curto prazo (4 meses)	<ul style="list-style-type: none"><li>* Verificar o saldo de caixa no momento da compra.</li><li>* Adotar procedimentos formais de contabilizar o fluxo de caixa.</li></ul>	Maior controle de caixa e aumento da eficiência financeira.	Diretoria Financeira, Fernanda e André.	Contínuo

Área	Problema	Prioridade	Procedimentos a adotar	Resultados Previstos	Responsáveis	Tempo (para realizar o projeto)
Gestão financeira e marketing	Não são considerados os custos operacionais na elaboração dos preços dos produtos.	Curto prazo (4 meses)	* Contabilizar os custos diretos e indiretos e utilizá-los na elaboração dos preços dos produtos. * Adotar um método misto na elaboração dos preços.	Preço dos produtos mais adequados a realidade do mercado e da empresa.	Diretoria financeira.	Contínuo
Relações com o mercado	* Falta foco no processo de marketing. * Falta de preparo dos colaboradores que representam a empresa perante os clientes.	Curto prazo (4 meses)	Realização de estratégia de marketing.	* Não haverá mais desperdícios em propagandas que não alcançam o público – alvo da empresa. * Maior eficiência nos seus processos de comunicação junto ao cliente.	Contratar serviço especializado.	3 meses
Local de trabalho	* Exige grande deslocamento por parte de alguns colaboradores.	Curto prazo (6 meses)	* Mudança de posicionamento alguns locais.	* Diminuirá os deslocamentos desnecessários. * Tornará o ambiente mais produtivo e mais seguro.	Diretor Geral.	1 mês

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem por objetivo mostrar as considerações finais através das conclusões, limitações e recomendações.

### 7.1 Conclusões

O principal objetivo deste trabalho foi verificar a prática administrativa adotada na Alfa Informática e verificar quais eram as possíveis mudanças que poderiam ser sugeridas para aumentar a produtividade da mesma.

Para poder desenvolver este objetivo foi realizado um levantamento nas teorias existentes, desta maneira procurou-se pesquisar as áreas de estrutura organizacional; gestão de pessoas, no qual estão inseridas o recrutamento e seleção de pessoas, a integração do colaborador à organização, o desenvolvimento pessoal, as formas de benefícios e de remuneração e a avaliação de desempenho. Também se pesquisou a gestão de recursos materiais, com a parte de compras e de administração de estoques; a gestão de recursos financeiros, com as contas a pagar, as contas a receber e o fluxo de caixa. Verificou-se igualmente as teorias à respeito do relacionamento da empresa com o mercado em que atua, buscando-se identificar o que são os *stakeholders* (parceiros como os fornecedores, os clientes e a comunidade em geral). Outra área analisada foi o local de trabalho (*layout*).

Comparando a gestão da Alfa com a teoria encontrada nas áreas de estrutura organizacional, gestão de pessoas, materiais, financeiras, relações com o mercado e locais de trabalho, pode-se constatar que muitas das práticas realizadas eram inadequadas e informais, o que prejudicava a eficiência e eficácia da organização.

Na área gerencial percebeu-se que a Alfa não conta com o auxílio de um planejamento estratégico, desta maneira, a ausência de foco e de uma missão definida, faz com

muitas atividades sejam desenvolvidas sem o conhecimento do real motivo. Outro aspecto desta área é a centralização de atividades e de decisões, que ocasiona uma sobrecarga em alguns colaboradores e faz com que a produtividade da empresa também seja diminuída.

Este fator pode ser resolvido através de uma descrição de atividades. Essa prática resultará também numa maior motivação dos indivíduos e propiciará uma maior distribuição de tarefas e atividades. Melhorando conseqüentemente a seleção de pessoal, que é feita na informalidade e em algumas vezes sendo bastante ineficiente.

Um outro motivo da menor produtividade da Alfa é devida a falta de motivação dos colaboradores, que não demonstram interesse por participar de cursos e repassar as informações adquiridas e não dão continuidade aos serviços, prejudicando o atendimento ao cliente. Esta situação pode ser resolvida através da realização de uma avaliação de desempenho, no qual as pessoas que apresentarem uma boa produtividade poderiam ser recompensadas por elogios e tomando conhecimento sobre a real importância desta dentro da organização.

Além disso, a comunicação é outro aspecto que precisa ser melhorado, pois através de realizações de reuniões semanais, os colaboradores poderiam trocar experiências, isto poderia propiciar uma maior motivação deste e um auxílio mútuo na solução dos problemas cotidianos.

O estoque também necessita passar por um processo de formalização, uma vez que se os compradores obtiverem informações reais sobre os níveis de estoque poderão realizar compras mais eficazes, este fato também auxiliaria numa melhor campanha de marketing, visto que os gerentes e vendedores saberiam com mais exatidão quais são os produtos mais vendidos e poderiam utilizar isto para aumentar a produtividade organizacional.

Na área financeira existe igualmente uma necessidade de formalização e adequação dos processos, pois o fluxo de caixa não é realizado de uma maneira ideal, já que os saldos não são verificados no momento da compra e os lançamentos dos custos e receitas são feitos de forma inexata. O fato de não conhecerem os custos exatos dos produtos acaba prejudicando na

elaboração dos preços de vendas, que são calculados apenas sob os custos diretos, não havendo uma contabilização dos indiretos.

Os preços sendo feitos de forma inadequada pode vir a prejudicar a área de marketing, uma vez que os produtos podem estar sendo vendidos por um preço acima do praticado pelo mercado. Além disso, o que também prejudica este setor é um não conhecimento sobre o real público - alvo da Alfa, este fato pode ser melhorado através de uma estratégia de marketing, que aliaria igualmente, a que tipo de cliente a propaganda da organização deveria ser dirigida.

Todos os fatores citados anteriormente estão relacionados a forma de gestão da Alfa, entretanto, a maneira como estão dispostos o ambiente de trabalho também é um fator prejudicial a produtividade da organização, visto que o local mais apropriado para colocar o estoque é próximo a expedição de materiais e não num piso superior, que exige o deslocamento constante dos colaboradores que necessitam de mercadorias.

Como pode-se perceber existem vários problemas que afetam a produtividade da Alfa, entretanto, não é recomendado que a organização realize todos juntos, pois é necessário colocar prioridades e vislumbrar os que mais prejudicam a eficácia e a eficiência da empresa. Além disso, tem alguns problemas que são responsáveis pelo surgimento de outros, dessa maneira é interessante que esses sejam os primeiros a serem solucionados.

## **7.2 Limitações e recomendações**

No princípio desta pesquisa pretendia-se verificar o que aconteceu com a empresa, após as mudanças propostas, se a mesma conseguiu implementá-las, quais foram as principais dificuldades e se os resultados esperados foram alcançados. Entretanto, o tempo agiu como um fator limitante, pois o período planejado para a realização deste trabalho não foi compatível com



o tempo necessário para que a organização pudesse implantar essas modificações. Dessa maneira, sugere-se que a pesquisa tenha uma continuação a fim de verificar essas condições.

Além disso, é importante ressaltar que as organizações são um sistema vivo, que existem dentro de uma comunidade complexa, desta maneira, estão em constante mutação e são sujeitas a várias intempéries do ambiente, por isso, precisam estar cientes disto e dispostas a estar sempre em busca de melhores e mais apropriadas técnicas e práticas de produtividade.

## REFERÊNCIAS

AMMER, D.S. **Administração de material**. Rio de Janeiro: LTC, 1979. p. 54-65.

BALLOU, R.H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais, distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BUCHELE, R.B. **Diagnóstico de empresas em crescimento**. São Paulo: Atlas, 1980.

BULGACOV, S. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: o novo papel de recursos humanos nas organizações. São Paulo: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. ed. compacta., 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COOPERS; LYBRAND. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996, p. 117-142.

CRA-SP- Conselho Regional dos Administradores do Estado de São Paulo. Apresenta textos e dados sobre a profissão do administrador no Brasil. Disponível em: <http://www.crasp.com.br>. Acesso em: 05 jun. 2003.

CURY, A. **Organização e Métodos**: uma perspectiva comportamental. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

DAFT, R.L. **Organizações**: teoria e projetos. São Paulo: Pioneira, 2002.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios, como nasce o empreendedor e se cria uma empresa.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DRUCKER, P. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século.** 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

FARIA, A.N. **Organização de empresas: informática, produtividade e glossário.** 5 ed. São Paulo: LTC, 1980.

GITMAN, L.J. **Princípios de administração financeira.** 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v.35, n.2, p. 57-63, mar/abr de 1995.

GRAZZIOTIN, G; TASCA, I. **A arte do varejo: o pulo do gato está na compra.** 2. ed. Passo Fundo: Aldeia Sul, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing : análise, planejamento, implementação e controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LONGENECKER, J.G, et. al. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial.** São Paulo: Makron Books, 1997.

LORIGGIO, A. **De onde vêm os problemas: Métodos para um diagnóstico eficaz.** São Paulo: Negócio editora, 2002.

MARTINS, P.G; ALT, P.R.C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais.** São Paulo: Saraiva, 2000.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1.

NICKELS, W.G; WOOD. M.B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor.** Rio de Janeiro: LTC, 1997.

NOGUEIRA, J.L.S.M. **Diagnóstico empresarial.** Rio de Janeiro, CNI, 1987.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

PINA, V. D; et. al. **Manual para diagnóstico de administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1970.

PONTES, B.R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 2. ed. São Paulo: LTR, 1996.

RESNIK, P. **A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança uma pequena empresa e ser muito bem - sucedido**. São Paulo: Makron Books, 1990.

SAVIANI, J.R. **Repensando as pequenas e médias empresas: como adequar os processos de administração aos novos conceitos de modernidade**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SANVICENTE, A.Z. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SCHELL, J. **Guia para gerenciar pequenas empresas: como fazer a transição para uma gestão empreendedora**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

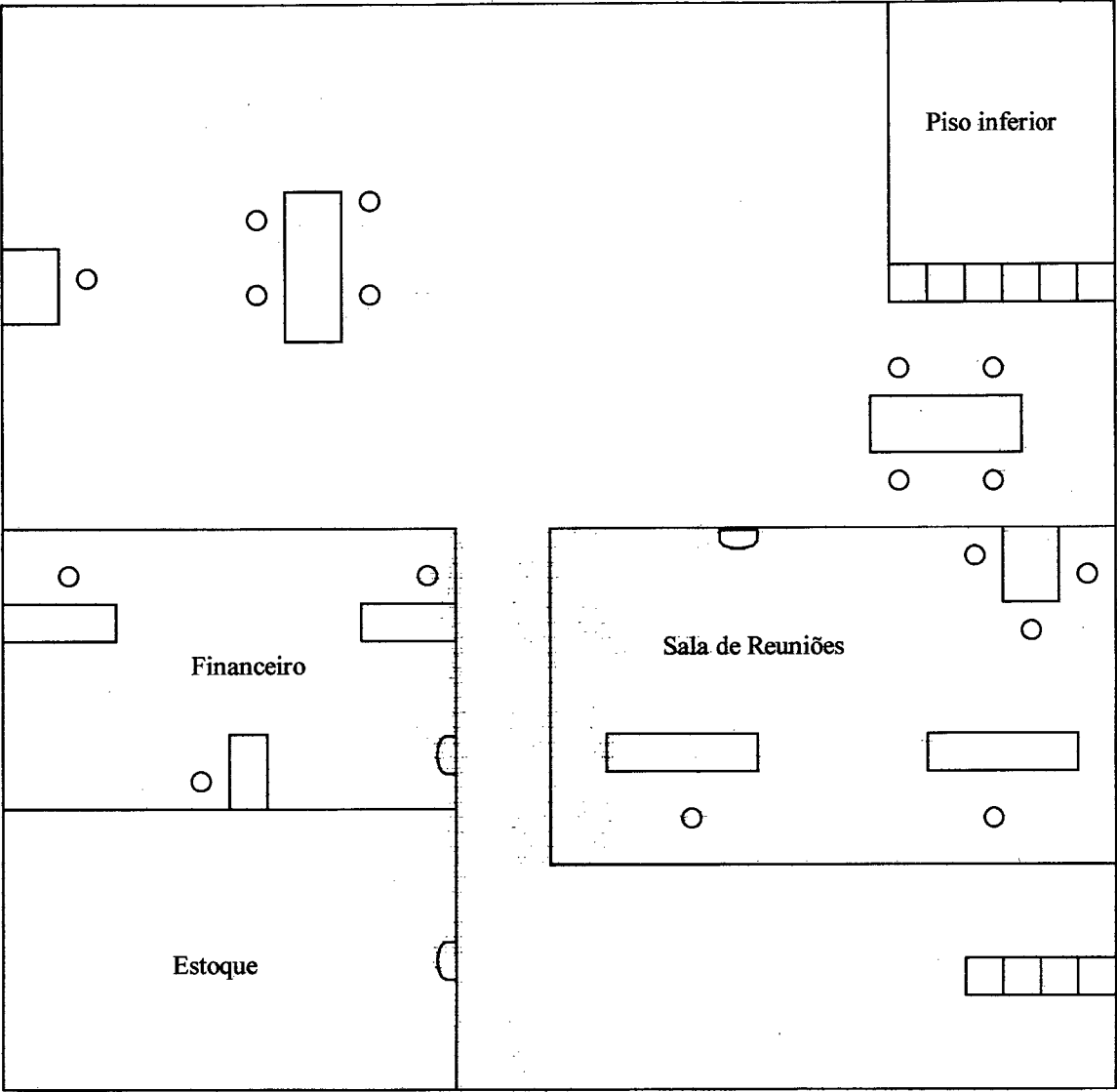
VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZDANOWICZ, J.E. **Fluxo de caixa**. 7. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 1998.

## **ANEXOS**

Anexo 1 - Rascunho do *Layout*

O *layout* abaixo encontra-se um pouco prejudicado, devido a falta de medidas e padrões apropriados, sendo apenas de caráter ilustrativo.



Legenda:

○

Cadeira

◻

Mesa

◡

Porta

⌋

Balcão

